Drucker Workshop

for Studies of
Peter F. Drucker's Management Philosophy

Annual Report 2011 [I] ドラッカー学会年報 Vol. 5

Civilization and Management

文明とマネジメント

イノベーションの新展開

ドラッカー学会編集委員会［編］

イノベーションとは，人間の力を主張することではなく，人間の責任を
受け入れることである．

イノベーションとは姿勢であり行動である．とくに，トップマネジメントの
姿勢であり行動である．

イノベーションとは分析的な作業であるとともに，知覚的な作業である．

イノベーションとは，天才のひらめきではない．仕事である．

イノベーションとは，あくまでも意識的かつ集中的な仕事である．

イノベーションとは未知なるものへの跳躍である．

イノベーションとは何も新しいことではない．新しいことといえば，
ひらめきによって行っていたことを体系的に行うようにしたことだけである．

イノベーションとは，既存の知識，製品，顧客のニーズ，市場などすでに
存在するものを，はるかに生産的な新しい一つの全体にまとめるために，
小さな欠落した部品を発見し，その提供に成功することである．

Drucker Workshop

for Studies of
Peter F. Drucker's Management Philosophy

Annual Report 2011 [I] ドラッカー学会年報 Vol. 5

Civilization and Management

文明とマネジメント

イノベーションの新展開

ドラッカー学会編集委員会［編］

目　次

〔巻頭〕Prefatory Notes

発刊の辞〔藤島秀記（本会代表代行，編集主幹）〕........ 2

『文明とマネジメント2011年 I』刊行にあたって〔上田惇生（本会代表）〕........ 4

〔総会・講演会資料（5月14日）〕Lecture Meeting Materials, May 14th

第6回 総会・講演会プログラム........ 8

ドラッカーと松下幸之助――その共通の視座から学ぶべきこと
〔渡邊祐介（㈱PHP研究所松下理念研究部長）〕........ 9

事業再生とドラッカー〔安嶋明（日本みらいキャピタル㈱）〕........ 11

「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」でのある風景
――すでに起こった未来と日本企業としての備え
〔花松甲貴（㈱日立製作所）〕........ 13

われわれがドラッカーに学んだもの
〔小林陽太郎（富士ゼロックス㈱元取締役会長）〕........ 15

『現代の経営』と私の経営〔茂木友三郎（キッコーマン㈱代表取締役会長CEO）〕........ 16

〔論文――イノベーションの新展開〕Research Papers: Facing for “Innovation of Tomorrow”

P. F. ドラッカーによる「イノベーションの発明」
――『イノベーションと企業家精神』(1985年)の歴史的意義
〔坂本和一（立命館大学，本会理事）〕........ 18
P. F. Drucker: The Man who Invented ‘Innovation’

ドラッカーにおける「マーケティング」と「イノベーション」
〔三浦一郎（立命館大学）〕........ 36
Drucker’s Marketing and Innovation

社内企業家とイノベーション〔肥塚浩（立命館大学）〕........ 52
Intrapreneuring and Innovation

「経済の暗黒大陸“流通”」再考〔白珍尚（亜細亜大学）〕........ 63
“The Economy’s Dark Continent”: A Reconsideration

ドラッカー「シアーズ物語」におけるリチャード・シアーズの
評価をめぐって〔西川英臣（立命館大学大学院）〕........ 78
On the Rechard Sears Review in P. F. Drucker, “Sears Story”

接着剤のマーケティング〔森村正博（新田ゼラチン㈱）〕........ 105
Marketing of Adhesive

〔一般投稿論文〕Research Papers

第2回グローバル・ドラッカー・フォーラム・ヴィエンナ2010における
イノベーション概念の展開とその意義〔安井猛（尚絅学院大学）〕……… 118
The Issue of Innovation at the 2nd Global Drucker Forum Vienna 2010
and Shaping the Japanese Society

ドラッカー・プレミアムとドラッカー・スタディーズ関係性の考察
〔佐藤等（佐藤等公認会計士事務所）〕……… 135
Relationship Between "Drucker Premium" and "Drucker Studies"

知識イノベーションとドラッカー「教育革新論」の周辺
〔宮内拓智（成美大学）〕……… 151
Around Peter F. Druker's Educational Innovation Concept and Knowledge Innovation

コンプライアンス再考〔伊藤末高（トモニホールディングス㈱）〕……… 170
Rethinking Compliance

産業人ヴァルター・ラーテナウ――P. F. ドラッカー初期著作（1933-1942年）の
政治的射程〔井坂康志（東洋経済新報社）〕……… 188
An Ideal Image of Industrial Man of the Day, Walter Rathenau: P. F. Drucker's Political
Perspectives in His Formative Works（1933-1942）

〔論考――思索と実践〕Essays: Thoughts and Practices

ドラッカーの経営戦略論にもとづいた新たな戦略マップの提案
〔浅沼宏和（㈱TMAコンサルティング）〕……… 214
A Proposal of New Strategic Map Based on the Theory of Drucker's Management Strategy

ドラッカー・マネジメントにおける知覚〔丸山有彦〕……… 227
Perception of Drucker's Management

マネジメントに織り込まれた「自由の条件」
〔和光良一（㈱日興電機製作所）〕……… 238
The Necessary Condition for Freedom Is Included in Drucker's "Management"

ドラッカー思想の革新〔疋田秀裕（特定社会保険労務士）〕……… 247
The Innovation of Drucker' Thoughts

〔活動報告〕Our Annual Activities

『文明とマネジメント』バックナンバー目次……… 262
Back Numbers

『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針 ……… 269
Instructions for Authors for *Civilization and Management 2011 II*

巻　頭

Prefatory Notes

発刊の辞

藤島秀記
（本会代表代行，編集主幹）

　ドラッカー学会も今年で6年目を迎え，研究・実践活動が質量ともに充実しつつあります．研究成果は年を追うほどに増え，年に一度では掲載しきれないほどの論稿が寄せられるようになりました．発刊以来編集を担当するものとして，これにまさる喜びはありません．

　今回は別冊として2011年上半期の成果をとりまとめるものです．2010年秋の名古屋大会で掲げられた「イノベーションの新展開」を主要テーマとし，いずれも粒ぞろいの論文・論考をお届けできるのを心からうれしく思います．

　本誌『文明とマネジメント』は2007年に世界初の本格的ドラッカー研究誌として発刊されました．今回で早くも5号を数えることになります．すでにアメリカはもちろんのこと，韓国，中国，ブラジル，ヨーロッパ諸国でも，本格的なドラッカーのリバイバル現象が見られるようになっています．しかし少なくとも世界の動向を見る限り，ここまでの充実度を伴う研究誌は見あたらないのが現状です．

　日本のドラッカー学会は，他国に先駆けて知と実践の高度なハイブリッド化を志向し，その深化・発展の拠点として機能してきました．高度情報化の現在にあっても，学会の目的が知の深化・発展にあるのは変わりません．これまで発表されたドラッカー関連の論稿はすでに100を超え，研究グループの数もゆうに10を超えています．学術的貢献は世界最高の水準として過言ではありません．

　今年から年一度にとらわれることなく，適宜テーマを定めて研究誌を発刊していくことにいたしました．研究ネットワークも拡充しつつあります．会員のみなさまにおかれましては，存分に力を発揮しさらなる実践・研究の跳躍台として本誌でもでご活躍いただければと祈念する次第です．

　本誌の編集をしている期間の3月11日，東日本地域に大震災が発生しました．その被害の大きさは筆舌に尽くしえないものがあります．ここに改めて，被災に遭われた方々にお見舞いを申し上げると同時に，亡くなられた方には心からの哀悼の意を捧げます．

　この未曾有の大災害が，日本の将来に決定的な打撃を与えるとする暗い論評が多い中で，私はいまドラッカーの次の言葉を思い出しています．

　「日本はその歴史において，新たな現実に直面し，文字どおり一夜にして転換をなしとげた実績をもつ.」(『ネクスト・ソサエティ』)

　ご存じのように，ドラッカーが幕末・明治維新の大変革，第二次大戦後の奇跡的復興について語った言葉です．いま直面している困難も同質と思います．

　そうです．いまわれわれに求められているのは「窮地に追い込まれると一夜にして転換をなしとげる能力」を発揮することではないでしょうか．一日も早くドラッカーが信じた日本人を取戻し，新しい日本の再建に向けて取り組もうではありませんか．

『文明とマネジメント2011年 I』刊行にあたって

上田惇生
（本会代表）

2010年はドラッカーが大きくクローズアップされた年となった．時代がドラッカーを求めている証である．

ドラッカーは20世紀の最もすぐれた知性であったばかりではない．20世紀の最も際だつ良心だった．20世紀が人類史のなかで，戦争と革命に明け暮れた失敗の世紀だったのは，今となっては明らかである．ドラッカーが自らの意識に目覚めた第一次大戦から第二次大戦の集結までのわずか30年をとっても，数千万もの人命が戦争と革命が原因で失われている．

ドラッカーの場合，人間行動と組織の失敗がかくも凄惨な不条理の元凶となるのを実地で見てきた．自らの目で見てきたからこそ，高い生産性と絆をもたらす組織手法に関心を寄せてきた．

21世紀も10年を過ぎ，果たしてドラッカーの期待した世界が現出しているのか．リーマン・ショック以前の10年間には，ドラッカーの最も嫌う貪欲の精神が世界中を大手を振って歩いていた．だが，近年世界は明らかに平静を取り戻しつつあるように見える．もっと言えば，あるべき社会を模索する緒に就いたようにも見える．世界がドラッカーを求めはじめているのが，その何よりの証である．2010年，世の多くの人々がドラッカーに関心を寄せ，そこから学ぼうとしたのは世界が変わり始めた兆候である．

ドラッカー学会に求められる役割も多様なものとなっている．ドラッカー学会は人物を冠する面で比較的珍しい学会である．なかには，固有名詞を会名にするのは学問ではないとする人もいる．私は違うと思う．固有名詞を冠する学会が世の中で機能すること，それ自体がモダンを超える一つの試みと思う．

私の考えを言わせてもらえば，一つの文明の創造に貢献した人は例外なく固有名詞のままに学の対象たりうる．昔の人たちは井戸を掘った人の名を忘れなかったという．井戸とはそれ自体が哲学である．名を記憶しつつ，日々の暮らしの一部となる哲学である．

一昔前は，社会主義経済学とはその内実はマルクス学だった．マクロ経

済学がケインズ学だった時代もある．近年では，欧州の大学には日本学（Japanology）を研究するところも増えていると聞く．日本の大学で沖縄学を講ずるところがあると最近ニュースで見た．固有名詞だから普遍性を持たないとする考え方がそもそも近代合理主義の誤謬である．普遍が何かを一元的に定義する資格など誰にもない．むしろ具体的なもの，固有のものから普遍を志し創造していく．それが脱近代の一つの作法であり，ドラッカーの方法だった．

ドラッカーは日本を愛し，日本に学び，日本に教えた．そしてついに今，いよいよドラッカーがわれわれの助けとなり，切り札となるべき時がきた．今次の大震災から立ち直り，世界のモデルとなりうる社会を創るには，われわれはドラッカーの作法と方法と知覚を必要とする．われわれはドラッカーのすべてを痛切に必要とする．

百年後の人たちが，今私たちの行う活動を振り返って，「あの時代にここまでの水準のものがあったのか．ここまでのことを考えていたのか」と驚くに違いないものが出来上がった．会の代表としてこれほどうれしく，誇らしいことはない．ドラッカーも天国で喜んでくれているに違いない．

総会・講演会資料
（5月14日）

Lecture Meeting Materials, May 14th

第6回　総会・講演会プログラム

2011年5月14日，早稲田大学小野梓記念講堂

開始時間	終了時間		演題	登壇者
10:00	10:05	5	開会挨拶	藤島秀記
10:05	10:10	5	司会・スケジュール報告	佐々木英明（エクソンモービル）
10:10	10:40	30	会員研究発表①	渡邊祐介（㈱PHP総合研究所）
10:40	11:10	30	会員研究発表②	安嶋明（日本みらいキャピタル㈱）
11:10	11:40	30	会員研究発表③	花松甲貴（㈱日立製作所）
11:40	12:00	20	総会	大平松男
12:00	13:30	1:30	休憩	
13:30	14:00	30	ドラッカー経営思想の真髄	上田惇生
14:00	14:20	20	ドラッカー研究の未来	上田惇生／井坂康志
14:20	14:40	20	ドラッカーに学ぶ自分の可能性を引き出す方法	ブルース・ローゼンステイン／解説・上野周雄
14:40	15:00	20	休憩	
15:00	15:50	50	われわれがドラッカーに学んだもの	小林陽太郎（富士ゼロックス㈱元取締役会長）
15:50	16:40	50	『現代の経営』と私の経営	茂木友三郎（㈱キッコーマン代表取締役会長）
16:40	16:50	10	閉会宣言，懇親会の案内	司会

（注）本プラグラムには変更の可能性があります．

［会員研究発表］

ドラッカーと松下幸之助
――その共通の視座から学ぶべきこと

渡邊祐介
Yusuke Watanabe
（㈱PHP研究所）

高度成長期から経営者に経営の本質とは何かを訴え，啓発した人物として，ドラッカーと松下電器（現パナソニック）の創業者・松下幸之助の存在は大きい．

ドラッカーと松下は，語る体系こそ違っていたが，その根底には，個の人間が社会においていかにそれぞれの役割を果たせるかという，共通の視座があった．

まず，重要なのはドラッカーも松下も，人間の存在意義を中心に考えたことである．ドラッカーは，人間は本来社会的な存在であり，人間がその社会で幸せであるためには，社会が正しく機能するものでなければならないと考えた．一人ひとりの人間が社会的な位置と役割を与えられるべきであり，その社会における権力には正当性がなければならないと説いた．松下は，実業の現場で長年指導する中で，社員がそれぞれ可能性を発揮し，成長する姿を何度も見聞した．それゆえに，あらゆる人間の本質はダイヤモンドであるという人間観を持っていた．

人間の生き方について，ドラッカーと松下は，人生の成功は経済的な成功ではないと考えた．二人がともに問うたのは，何が人間を幸せにするのかであり，それは人間がいかに社会に処を得るかという点であった．その答えをドラッカーは個々の人間の「強みを生かす」ことにあると述べた．組織やコミュニティの場で，人間は自らの能力を発揮し，自己実現し，社会に貢献できるということ．それが人間の幸せに繋がるとした．松下は，「人間としての成功」という表現を使い，人間はそれぞれ違う自分に与えられた天分を生かしきり，自分も満足すると同時に，周囲の人をも喜ばす．その姿こそ人間としての成功ではないかと説いた．

三つめの共通点は，経営，マネジメントの普遍性である．経営は企業経営の範疇に限定されるものではない．経営とは，個人の人生の歩み方からあらゆる組織，社会全体にも必要なものであり，だからこそ，経営者，管理者にとどま

らず，万人にとって必要な道具になるのである．

このように二人の共通の視座からわれわれは何を学ぶべきなのであろうか．原理原則を自ら把握する訓練を日常の行動に課すべきではないだろうか．何が正しいかを考え続け，そうした〝哲学する姿勢〟を意識して，経営のコツを悟り人生の知恵を身につけていく．そうした努力こそまさに自分自身に課するイノベーションであり，ドラッカーや松下幸之助の教えを体験的に学び，成長することに繋がるのではないだろうか．

【略歴】1963年，大阪府生まれ．1986年，筑波大学社会工学類卒業，㈱PHP総合研究所入社．出版部門で多数の単行本制作に携わり，95年に研究本部に異動後は松下幸之助関係書籍の編集プロデュースを手がける．2001年，大阪大学大学院経済学研究科博士前期課程（日本経済・経営専攻）に留学．修士号（経済学）取得とともに研究員として復職．主な著書に，『ドラッカーと松下幸之助』（単著）『決断力の研究──名経営者のソロバンはどこが違うのか』（単著），『経営理念──継承と伝播の経営人類学的研究』（共編著），『ガバナンス経営──「守りすなわち攻め」の体制とは』（共著・以上いずれもPHP研究所），『ステークホルダーの経営学』（共著・中央経済社）などがある．現在，同社経営理念研究本部松下理念研究部長．松下経営哲学を専門としつつ，企業家の哲学形成や現代企業の理念継承・伝播について研究している．

[会員研究発表]

事業再生とドラッカー

安嶋　明
Yasujima Akira
（日本みらいキャピタル㈱）

事業再生ファンドについて

日本みらいキャピタル（以下NMCとする）は，2002年に設立した事業再生ファンドの運営会社です．これまで10年間で，約200億円以上の資金を13社に出資し，企業の再建，事業の再生を実行してきました．

事業再生ファンドは，再生可能な事業──すなわち，技術力や顧客基盤などの強みを持っているにもかかわらず，過去の経営の失敗や，過剰債務，マクロ環境の変化等の原因で行き詰まっている事業──に対して，株式による出資を行い，そのガバナンスのもと，資金（カネ）だけでなく，経営人材（ヒト），資産やビジネスネットワーク（モノ）を提供することで，出資先の企業価値をあげることを目指しています．

因みに，NMCは創設以来，①出資先企業価値の創造，②日本およびアジアにおける産業構造の変革，③リスクマネー市場の育成，発展への寄与，の三点を使命として活動してきました．

経営者に贈る５つの質問

NMCは事業再生を行うに際，ドラッカーの「経営者に贈る5つの質問」を念頭において，再生プランをたて，それを実行しています．

5つの質問とは，以下のとおりです．

①われわれのミッション（使命）は何か
②われわれの顧客は誰か
③顧客にとっての価値は何か
④われわれにとっての成果は何か
⑤われわれの計画は何か

業績が悪化している企業は，往々にして自分たちの使命，すなわち社会的な存在意義を見失っています．言い換えれば，顧客がどこにいて，どういう価値を求めているか（ニーズ）を十分に把握していないということです．そうした状況で，単に問題点（課題）を抽出して，それを解決するためのKPIを決めて，PDCAサイクルをまわそうとしても，結局社員の意識を変えることができずに成果につながらないことが多いと考えます．再生の仕事は時間との勝負なので難しい面もありますが，迂遠なように見えても，自分たちの存在意義，強み，顧客をしっかり見極めて，決して受身ではなく，自ら計画を立案し実行していくことで初めて仕事のプロセスそのものを変えることが可能になります．

イノベーションの重要性――再生事例の紹介

ドラッカーは，ビジネスの目的は詰まるところ顧客の創造であり，そのためには常にイノベーションが重要であると言っています．人口減，グローバル化等で国内の需要が減少傾向にあるわが国においては，なおさらでしょう．ただ，ここでいうイノベーションとは，必ずしも誰も思いつかないアイデアとか仕事のやり方を意味するものではありません．今回は，NMCが実際に手がけた再生事例として，大田区の金型専業メ－カ－のケースを紹介します．

【略歴】1979年東京大学経済学部卒業，日本興業銀行入行．ロンドン支店，アジア興銀（香港）取締役，プライベートエクイティ部長を経て，2002年退職．日本で初めての事業再生ファンドの運営会社である「日本みらいキャピタル㈱」を創設し日本みらいキャピタル㈱ 代表取締役社長（CEO）就任，現在に至る．その他，事業再生実務家協会常務理事，経済産業省 早期事業再生研究会他委員を歴任．言論NPOメンバー，財界文芸誌「ほほづゑ」同人，日本エッセイスト・クラブ会員，東京倶楽部会員．

[会員研究発表]

「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」でのある風景
――すでに起こった未来と日本企業としての備え

花松甲貴
Koki Hanamatsu
㈱日立製作所

重要なことは「すでに起こった未来」を確認することである．すでに起こってしまい，もはやもとに戻ることのない変化，しかも重大な影響力をもつことになる変化でありながら，まだ一般には認識されていない変化を知覚し，かつ分析することである．

「すでに起こった未来」は，われわれにも応用できる貴重な視座を提供してくれる．

小職が勤める日立を見てみよう．日立単独の10年後の労務構成は年1000名の採用を続けても10年で10％人員減，外国人雇用の過去10年の雇用者数は横ばい，グループ連結の国国内売上高推移は横ばいだが，海外売上高は10年で約8割増．このことだけでも人財供給源の多様化，柔軟な雇用施策，グローバル企業への転換といった備えが必要なことが見えてくる．これらは予測でもなんでもなく「すでに起こった未来」である．

ドラッカーは「これからの世界を左右する支配的な要因は，経済でもなければ，技術でもない．それは人口構造の変化である．そして会社にとっての問題は何十年前から警告される地球規模の人口爆発ではなく，日米欧の先進国における集団自殺である」という．

すでに起こった経済成長の結果として生活水準が上がると平均寿命は延長され，幼児死亡率とともに子女出生率も低下する．全体として少子社会となっていくのは世界的な傾向であるが，戦後日本の場合はこの流れが極端に進み，人口の趨勢的な減少をもたらしている．

注目するのは「人口構造の重心が移動すれば，社会そのものが変化する．組織や問題はもとより，社会の風潮，性格，価値観が変わる．激震が走る」「最

も重要なものが年齢構成である．とくに最大の年齢集団の変化，すなわち人口の重心の移動である．1960年代のアメリカでは，10代が最大の年齢集団となった．そのための時代の空気そのものが変わった」というドラッカーの指摘である．

かつて繁栄を極めた国家も企業もいつの日にか衰退の局面をむかえる．人は生まれて育ち，就職し，家庭をもち，子どもを育て，そして老いて死んでいく．製品やサービスも導入期，成長期，成熟期，衰退期のライフサイクルというものがある．全ては必然的営みであり，戻ることのない変化である．

「人口の重心の移動」．これが私の「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」における問題意識へのフォーカスだった．日本における最大の年齢集団の変化，すなわち「人口の重心の移動」は，どのような未来を明らかにし，日本企業としていかに備えることが可能なのだろうか．

【略歴】㈱日立製作所　情報・通信システム社人事総務本部主任，ドラッカー学会企画委員．同社の本社・支社にて人材育成・採用，マーケティング企画等を担当ののち，㈱日立総合経営研修所出向．セールス／マーケティングを中心とした人材育成プログラムの開発，HRDコンサルティング業務を担当．㈱日立製作所情報・通信カンパニー担当として人材育成，採用，ダイバーシティ関連プロジェクトの企画業務に携わる．

［講演］

われわれがドラッカーに学んだもの

小林陽太郎
Yotaro Kobayashi
（富士ゼロックス㈱元取締役会長）

私は，ピーター・ドラッカーを経営学者とはとらえていない．彼はまさに「社会生態学者」であり，とくに社会と企業の関係の中で，変化の兆しを知らせ，それがなぜ起こっているのか，どういう方向に向かっているのかを指し示してきた．私は彼から，社会との関係におけるビジネスのリーダーシップについて，ビジネス・ステーツマンとしての考え方や社会との向き合い方について，多くの示唆を得た．彼はハウツーではなく，もっと大きなものを体現し，発信してきたと思う．

【略歴】1933 年ロンドン生まれ．1956 年慶應義塾大学経済学部卒業，58 年ペンシルベニア大学ウォートンスクール修了，同年富士写真フイルム（現・富士フイルム）に入社．63 年富士ゼロックスに転じ取締役企画部長（68 年），常務取締役営業本部長（72 年），代表取締役副社長（76 年），代表取締役社長（78 年），代表取締役会長（92 年），取締役会長（2004 年）を経て，相談役最高顧問（2006 年），2009 年3 月同職を退任．98 年6 月にキャロウェイ・ゴルフ社 取締役，99 年7 月に日本電信電話㈱ 取締役，2003 年6 月にソニー㈱ 取締役に就任．世界トップレベル研究拠点プログラム委員会委員，社団法人経済同友会終身幹事，三極委員会アジア太平洋委員会委員長，学校法人国際大学理事長，学校法人慶應義塾 理事・評議員，財団法人日本民藝館館長等を兼任．趣味はゴルフと読書．

［講演］

『現代の経営』と私の経営

茂木 友三郎
Yuzaburo Mogi
（キッコーマン㈱代表取締役会長CEO）

【略歴】1935年生まれ．58年慶應義塾大学法学部卒業．61年米国コロンビア大学経営大学院（経営学修士課程）卒．58年キッコーマン㈱入社，95年代表取締役社長．CEO.

［公職及び主要な団体活動］

1987年 5月～　米国ウィスコンシン州名誉大使
1994年10月～2000年9月　米国コロンビア大学理事
1995年 4月～2003年4月　社団法人経済同友会副代表幹事
1998年11月～　慶應義塾評議員
2000年10月～　米国コロンビア大学名誉理事
2001年1月～2007年1月　文部科学省中央教育審議会委員（副会長）
2001年 6月～ HOYA㈱ 取締役
2002年 5月～ 日本経済団体連合会 常任理事
2002年 6月～2007年6月 東京ガス㈱取締役
2002年12月～　日独フォーラム日本側座長
2003年1月～　日本米国中西部会会長
2003年6月～2007年6月　帝人㈱取締役
2003年7月～ 新しい日本をつくる国民会議（21世紀臨調）共同代表
2003年7月～ 日韓フォーラム日本側議長
2005年7月～　明治安田生命保険相互会社取締役
2006年11月～　慶應義塾理事
2007年1月～2009年12月　行政減量・効率化有識者会議座長
2007年4月～　社団法人経済同友会終身幹事
2008年8月～2009年11月　行政支出総点検会議座長
2009年10月～　行政刷新会議議員

［賞罰］

1999年11月　藍綬褒章
2003年5月　オランダ王国オレンジ・ナッソー勲章
2006年5月　ドイツ連邦共和国功労勲章大功労十字章

［主要著書］

『醤油がアメリカの食卓にのぼった日』PHP研究所
『摩擦なき国際戦略』セルネート出版
『キッコーマンのグローバル経営』生産性出版

論文──イノベーションの新展開

Research Papers:
Facing for “Innovation of Tomorrow”

P.F.ドラッカーによる「イノベーションの発明」
――『イノベーションと企業家精神』(1985年)の歴史的意義
P. F. Drucker: The Man who Invented ‘Innovation’

坂本和一
Kazuichi Sakamoto
(立命館大学，本会理事)

Summary

Peter F. Drucker had been known as “the Man who Invented Management” through his one the most popular book, *Practice of Management*, 1954. However he had done one more important invention. That was the invention of ‘innovation.’ Drucker had invented the practical systems of innovation through his one more famous book, *Innovation and Entrepreneurship*, 1985. The concept of innovation had already discovered by Joseph A. Schumpeter’s famous book, *Theorie der Wirtschftlichen Entwicklung*, 1912. But he has not invented innovation as the practical system, which Drucker had invented. This article will introduce the meaning and its process of invention of ‘innovation’ by Drucker.

「予期せぬ成功ほど，イノベーションの機会となるものはない．これほどリスクが小さく苦労の少ないイノベーションはない．しかるに予期せぬ成功はほとんど無視される．困ったことには存在を認めることさえ拒否される」
(Drucker, P. F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, 1985：邦訳『イノベーションと企業家精神』(ドラッカー名著集版) ダイヤモンド社，2007年，18ページ)

はじめに

ドラッカーは「マネジメントの発明者」として知られる．第二次世界大戦後迎えた組織社会で，その不可欠の要素としてマネジメントの実践が求められた，ドラッカーはその体系的な知識，知識体系をはじめて世に示し，「マネジメントの発明者」といわれるようになった．2005年11月28日号の*Business Week*誌は，同年11月11日95歳で逝去したドラッカーを追悼したカバーストーリーの表題を「マネジメントを発明した男 (The Man Who Invented Management)」とした．

ところでドラッカーは，「マネジメントの発明」に引き続き，もう一つ，「イノベーションの発明者」でもあった．ドラッカーが「マネジメントの発明者」であったことについては，これまで多く語られてきた．しかし，ドラッカーがさらに「イノベーションの発明者」であったことについては，これまで論じられることがなかった．本稿は，このことについて明らかにする．

ドラッカーはマネジメントを発明した書とされる『現代の経営』(1954年) 以降，マネジメントにおけるイノベーションの役割について言及しなかった著書はない．彼の数多いいずれの著書においても，マネジメントにおけるイノベーションの役割が熱く語られてきた．

しかし，この課題がはじめて「体系的」に提示されたのは，1985年刊行の『イノベーションと企業家精神』においてであった．

もとより，それまでにも組織社会としての産業社会におけるイノベーションの働きについては，多くの論者の言及があった．その嚆矢は，よく知られるようにシュンペーターの『経済発展の理論』(1912年) であろう．

しかし，シュンペーターも含めて，それまでイノベーションの実践について，理論的，経験的な知識体系が世に提示されたことはなかった．その意味で，イノベーションは「発見 (discover)」されていたが，それはいまだ「発明 (invent)」されていなかった．それはいまだ，実践に裨益する知識の体系として「発明」されていなかった．それは，マネジメントについていえば，『現代の経営』以前の段階であった．

イノベーションついてこの新しい段階を切り開いたのが，『イノベーションと企業家精神』であった．それは，「マネジメントの発明」において『現代の経営』が占めたと同様の位置を「イノベーションの発明」において占めるものとなった．

ドラッカーの，このもう一つの新しい「発明」はいかにしてなされたのか．またそれは，どのような社会的背景のもとで実現したのか．本稿は，ドラッカーの，このもう一つの「発明」，「イノベーションの発明」について明らかにする．

1．先立つ「マネジメントの発明」から学ぶこと
「マネジメントの発明」とは何か

「イノベーションの発明」の問題に入る前に，それに先立つ「マネジメントの

発明」についてその意味を確認しておくことが必要である．この点については，別に，ドラッカー学会年報『文明とマネジメント』Vol. 4, 2010年，所収の拙稿「P. F. ドラッカー『マネジメントの発明』への道程」で言及した．

その際,確認しておくべきことが2つあった．第一は,「マネジメントの発明」といわれるべきことと,「マネジメントの発見」の意味の違いである．第二は,なぜ単なる「マネジメントの発見」を超えて,「マネジメントの発明」がなされなければならなかったのか，その社会的背景は何だったのかということであった．

『現代の経営』による「マネジメントの発明」

まず第一に,「マネジメントの発見」と「マネジメントの発明」の意味の違いについて確認しておく．

ドラッカーは「マネジメントを発明した男」といわれ，1954年に刊行された『現代の経営』は「マネジメントの発明」の金字塔とされる．『現代の経営』は，これまで世に問われたことがなかった「マネジメントの体系」を示すために刊行された．これが「マネジメントの発明」といわれる所以である．

しかしドラッカーは，『現代の経営』にいたる思考の過程を自身でそれほど詳細に書き残しているわけではない．この点でほとんど唯一参考になるのは，同上書，1986年版に付された「はじめに」であろう．この文章は，簡潔な叙述の中に，ドラッカーが『現代の経営』を著した当時の自身の研究の背景や,「マネジメント」に関する史上初の体系書としての同書に対する自負を興味深く伝えている（この「はじめに」は，同上書，1998年版邦訳・ドラッカー選書に収録されているが，2006年版邦訳・ドラッカー名著集には，要約的にのみ収録されている）．

この「はじめに」で，ドラッカーは，『現代の経営』に先立つマネジメントの先駆的業績，フレデリック・W・テイラーの『科学的管理法』(1911年)，アンリ・ファヨールの『産業ならびに一般の管理』(1916年)，チェスター・I・バーナードの『経営者の役割』(1938年)，メアリー・パーカー・フォレットの『組織的行動――動態的管理』(1941年)，エルトン・メイヨーの『産業文明の人間問題』(1945年）をあげつつ，それらが企業のマネジメントについての理解を社会的に深める上で果たした役割を称えた．それらの中でも特に，テイラー，バーナード,フォレットの業績を高く評価した．またそれらの先駆的業績の一つに，1946年刊行の，自身の『企業とは何か』を数えた．

しかし，それらの先駆的成果にもかかわらず,『現代の経営』は「世界で最初の経営書」であるとし，次のように述べた．

「(それは）マネジメントを全体として見た初めての本であり，マネジメントを独立した機能としてとらえ，マネジメントすることを特別の仕事として理解し，経営管理者であることを特別の責務としてとらえた最初の本である」(Drucker, 1954：1998年版邦訳「はじめに」ivページ)．

ドラッカーは,「それ以前のマネジメントに関する本はすべて，そして今日にいたるもそのほとんどは，マネジメントの一局面を見ているに過ぎない．しかも通常，組織，方針，人間関係，権限など，企業の内部しか見ていない」と述べ，これに対して『現代の経営』は，企業を次の3つの次元で見たという．

第一に，市場や顧客のために，経済的な成果を生み出す機関．

第二に，人を雇用し，育成し，報酬を与え，彼らを生産的な存在とするための組織，したがって統治能力と価値観を持ち，権限と責任の関係を規定する人間的，社会的組織．

第三に，社会やコミュニティに根ざすがゆえに，公益を考えるべき社会的機関．

そのうえで,「『現代の経営』は，……今日われわれがマネジメントの体系としているものを生み出した．……実はそれこそ,『現代の経営』を書いた目的であり，意図だった」と述べている（以上，Drucker, 1954：1998年版邦訳「はじめに」v ～ viページ)．

こうしてドラッカーは,『現代の経営』によってそれまで誰も果たしたことのなかった「マネジメントの体系」を世に問い，これによって，現代産業社会における経営者支配の「権力の正統性」を確立しようとした．そしてこれこそが,「マネジメントの発明」といわれるべきものであったのである．

経営者の支配に「権力の正統性」はあるのか

しかし，ドラッカーの「マネジメントの発明」はいきなり実現したものではなかった．『現代の経営』が世に問われるまでには，すでに1930年代にドラッカーが来るべき産業社会と経営者支配についての洞察を確立して以来の長い道のりがあった．そしてこの道のりの根底にあったのは，産業社会における経営者支配に「権力の正統性」はあるのかという，ドラッカーのいわば根源的な問

いであった.

1939年刊行の処女作『経済人の終わり』と，それに続く1942年刊行の『産業人の未来』段階のドラッカーは，新しく浮上する産業社会の支配者が企業経営者であることを確認しつつも，彼らの支配に「権力の正統性」があるとすることを否定していた.

しかし，1950年刊行の『新しい社会と新しい経営』にいたり，ドラッカーは，経営者支配の「権力の正統性」を肯定的に評価する立場を明確に打ち出すことになった.

経営者支配の「権力の正統性」を否定する立場から，これを肯定する立場への転換は，ドラッカーの理論的営みの方向に大きな影響を与えることになった.その集大成が1954年の『現代の経営』であり，その結果としての「マネジメントの発明」であった.

ドラッカーの転換を導いたもの

1942年の『産業人の未来』から1950年の『新しい社会と新しい経営』への，経営者支配の「権力の正統性」についてのドラッカーの立場の転換は，何を背景にして進んだのであろうか.

よく知られているように，この2つの著作の間に，ドラッカーは米国を代表する大企業GM（ゼネラル・モーターズ）から請われて同社の内部組織調査を行う貴重な機会を得た．そして，その結果を1946年，『企業とは何か』として著した．結論的にいえば，このGM調査とその成果『企業とは何か』が見出したものが，経営者支配の「権力の正統性」に対するドラッカーの立場を大きく転換させることになったと思われる.

そのような企業観転換の根幹となったのは，伝統的な財産権・所有権にもとづく「株式会社」としての企業観から，企業を「事業体」「組織体」として見る企業観への転換であった．この「株式会社」としての企業観から，企業を「事業体」「組織体」として見る企業観への転換こそが，経営者支配の「権力の正統性」についての認識を転換させる背景となった.

この転換の契機は，GMの内部組織調査であった．3年間にわたるGMの内部組織調査は，ドラッカーの企業についての認識を大きく変えた.

この調査を通して，ドラッカーは企業という存在を「事業を遂行するための人々の組織」として捉えた．それはまず何よりも様々な仕事を分担する人々と，それらの人々の活動を指揮する管理者の組織であり，さらにそのような人々の事業活動を支える様々な連携関係も含めた一つの組織である．このような企業観からすれば，財産権者・所有権者（株主）もまた，「株式会社」としての企業にとっての決定的な重要さにもかかわらず，企業という組織の一つの構成員と見られる.

こうして経営者支配の「権力の正統性」を肯定するとすれば，次に必然的に必要となるのは，これを裏付ける経営者の「マネジメント機能」の実践的知識体系の確立であった．「マネジメント機能」の発揮はもはや特定の人々の資質や才能ではなく，誰でも身に付けうる普遍的なものにならなければならなかったのであり，そのためには，「マネジメント機能」の客観的な知識体系が確立される必要があった.

1954年の『現代の経営』は，まさにそのようなものとして世に問われた．「マネジメントの発明」といわれる所以である.

2.「マネジメントの発明」から「イノベーションの発明」へ

「イノベーションの発明」とは何か

このような「マネジメントの発明」の論理と歴史を念頭に置くと，これから主題とする「イノベーションの発明」についても同様の問題を明らかにすることが必要である．また換言すれば，『現代の経営』がそうであったように，これから焦点を当てるドラッカーの代表著作の一つ『イノベーションと企業家精神』もこのような視角からその意義を明らかにすることが求められる.

したがって確認すべき点は，次の二点である．第一は，「イノベーションの発明」といわれるべきことと，「イノベーションの発見」の意味の違いである．第二は，なぜ単なる「イノベーションの発見」を超えて，「イノベーションの発明」がなされなければならなかったのか，その社会的背景は何だったのかということである.

マネジメントの体系におけるキーコンセプトとしてのイノベーション

ドラッカーは，『現代の経営』を著して，現代産業社会の基礎にある経営者支配の「権力の正統性」を証明する「マネジメント機能」の実践的知識体系の確立を図ったが，ドラッカーはこの「マネジメントの体系」の基点を，周知のように「企業の目的」を考えることから始めた（同上書，第5章）．そして，「企業

の目的は，それぞれの企業の外にある．事実，企業は社会の機関であり，その目的は社会にある．企業の目的の定義は一つしかない．それは顧客の創造である」(Drucker, 1954：邦訳，46ページ）という有名な命題を打ち出した．

その上で，ドラッカーは，「企業の目的が顧客の創造であることから，企業には二つの基本的な機能が存在する．すなわち，マーケティングとイノベーションである」(Drucker, 1954：邦訳，47ページ）として，企業家的機能の二大支柱を明確にした．

これら2つの基本的な企業家的機能について，ドラッカーはさらに次のように付言している．

まず，「マーケティングは，企業に特有の機能である．財やサービスを市場で売ることが，企業を他のあらゆる人間組織から区別する」と述べる．そして「1900年以降のアメリカ経済の革命とは，主としてマーケティング革命だった」という．

しかし，「マーケティングだけでは企業は成立しない．静的な経済の中では企業は存在しえない．企業人さえ存在しない」「企業は発展する経済においてのみ存在する．少なくとも変化が当然であり望ましいものとされる経済においてのみ存在しうる．企業とは，成長，拡大，変化のための機関である」という．

したがって，「第二の企業家的機能はイノベーションである．すなわち，より優れた，より経済的な財やサービスを創造することである．企業は，単に経済的な財やサービスを提供するだけでは十分ではない．より優れたものを創造し供給しなければならない．企業にとって，より大きなものに成長することは必ずしも必要ではない．しかし，常により優れたものに成長する必要はある」と述べている．

こうして，イノベーションはマーケティングと並ぶ，企業家機能の二大支柱とされている．しかし，実際に『現代の経営』では，定常状態の中での企業者的機能，マネジメント機能の体系を示すことに基本が置かれており，「成長，拡大，変化のための機関」としての企業を創出する企業者機能，マネジメント機能については必ずしも正面に浮かんでいるわけではない．

しかし，『現代の経営』は第7章「企業の目標」に「イノベーションにかかわる目標」という項目を設け，ここでイノベーションにかかわるいくつかの重要な視点を述べている．

それを項目的に整理してみると，以下のようなものとなる．

第一．「イノベーションに関わる目標設定の最大の問題は，影響度や重要度を評価測定することの難しさにある」．したがって，「イノベーションにかかわる目標は，マーケティングにかかわる目標ほどには明確でもなければ，焦点もはっきりしない」ということである．

第二．「イノベーションには時間がかかる．今日リーダー的な地位にある企業の多くは，四半世紀以上も前の世代の活動によって今日の地位にある」「したがって，イノベーションのかかわる活動とその成果を評価するための指標が必要となる」．

第三．「イノベーションの必要性を最も強調すべきは，技術変化が劇的でない事業においてである」「技術変化が劇的でない事業ほど，組織全体が硬直化しやすい．それだけに，イノベーションに力を入れる必要である」(以上，Drucker, 1954：92 ～ 95ページ)．

しかし，このような重要な指摘にもかかわらず，ここではイノベーションの実践について体系的な知識が提示されているわけではない．

シュンペーターによる「イノベーションの発見」

イノベーションという企業家の営みが経済社会で持つ意義に最初に注意を喚起したのは，周知のように経済学者シュンペーターであった．シュンペーターは1912年に著した若き日の著書『経済発展の理論』の中で，次のように述べて，イノベーション（ただしこの時，シュンペーターはこれを「新結合」(neuer Kombinationen）と呼んだ）の意義を明らかにした．

「生産をするということは，われわれの利用しうるいろいろな物や力を結合することである．生産物および生産方法の変更とは，これらの物や力の結合を変更することである．旧結合から漸次に小さな歩みを通じて連続的な適応によって新結合に到達できる限りにおいて，たしかに変化または場合によっては成長が存在するであろう．しかし，これは均衡的考察方法の力の及ばない新現象でもなければ，またわれわれの意味する発展でもない．以上の場合とは違って，新結合が非連続的にのみ現れることができ，また事実そのように現れる限り，発展に特有な現象が成立するのである」(Schumpeter,1912：邦訳，182ページ)．

こうしてシュンペーターは，企業家による新結合が果たす経済発展に果たす現実的な役割を強調した．

そして，この「新結合」，つまりわれわれがいうイノベーション（シュンペーターは「新結合」という表現を自身で「イノベーション」と言い換えたといわれる）は，周知のように5つの場合を含むとした（同上邦訳，183ページ）．

第一．新しい財貨，すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨，あるいは新しい品質の財貨の生産．

第二．新しい生産方法，すなわち当該産業部門において実際上未知な生産方法の導入．

第三．新しい販路の開拓，すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓．

第四．原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得．

第五．新しい組織の実現．

ドラッカーは後に，『イノベーションと企業家精神』の序章で，このシュンペーターの果たした役割に触れ，「主な近代経済学者のうち，企業家とその経済に与える影響に取り組んだのはジョセフ・シュンペーターだけである」（Drucker, 1985：邦訳〔1997年ドラッカー選書訳〕，21ページ）と述べている．

そしてその意味を，次のように述べている．

「もちろん経済学者は，企業家が経済発展に大きな影響を与える重要な存在であることを知っていた．しかし彼らにとって，企業家はあくまでも経済の外性変数だった．経済に重大な影響を与え，経済を左右する存在ではあっても，経済を構成する要素ではなかった」（同上邦訳，21ページ）．

こうして，ドラッカーもいうように，シュンペーターはイノベーションとそれを担う企業家を経済発展の重要な内性変数（外性変数ではなく）の一つとして認識した最初の経済学者であった．

しかし，シュンペーターは，あくまでも経済発展におけるイノベーションと企業家の役割を後世の私たちに認識させたにとどまり，イノベーションそのものにかかわる実践的な知識を体系的に示したわけではなかった. その意味では，シュンペーターは重要な「イノベーションの発見者」ではあったが，「イノベーションの発明者」ではなかった．

『断絶の時代』『マネジメント』におけるイノベーションへの言及

『現代の経営』以後，ドラッカーは引き続き自著，1964年の『創造する経営者』，1965年『経営者の条件』などの中で，繰り返しイノベーションの役割について論じた．また社会的にも1960年代以降，企業戦略，競争戦略を説く夥しい経営書はいずれも多かれ少なかれイノベーションの役割を説かないものはなかった．そのようなものの中で，ドラッカーが特に有益なものとして挙げているのは，マイケル・ポーターの『競争の戦略』（1980年）である．

そのような中で，ドラッカーは，自身の著作，1969年の『断絶の時代』，1974年の著作『マネジメント』において繰り返しイノベーションの意義を説いた．その際，ドラッカーの認識の背景にあったのは，19世紀以来の企業活動の大きなトレンドの中での同時代（1960～70年代）の歴史的な意味であった．この点は『断絶の時代』の第3章「方法論としての企業家精神」で次のように要約されている．

「第一次世界大戦前の50年は発明の時代とされている．それは企業家の時代といってよかった．当時の発明家は自らの発明を自らの事業に発展させた．今日の大企業の基礎がこうして築かれた」「ところが第一次大戦後の50年は，マネジメントの能力のほうが，企業家としての能力よりも意味をもつようになった」「今日，ふたたび企業家精神を強調すべき時代に入った．……今日必要とされているものは，過去半世紀に培ったマネジメント能力の基礎の上に，企業家精神の新しい構造をつくる能力である」（Drucker, 1985：邦訳，28～29ページ）．

『断絶の時代』では，さらに具体的に「イノベーションのための組織」をつくることの重要性に言及し，そのための次のような，いくつかの留意点を述べている．

「企業家たるものは，イノベーションのための組織をつくりマネジメントしなければならない．新しいものを予測し，ビジョンを技術と製品プロセスに転換し，かつ新しいものを受け入れることのできる人間集団をつくり，マネジメントしなければならない．」

「イノベーションのための組織は既存の事業のための組織とは切り離しておかなければならない．」

「イノベーションのためには，トップの役割も変わらなければならない．」

「イノベーションのための組織が行ってはならないことは，目標を低く設定することである．」

「イノベーションにおいて最も重要なことは，成功すれば新事業が生まれるかどうかを考えることである．これは，既存事業において長期計画や資源配分

を検討する際の問題意識とはまったく異なる．後者においてはリスクを最小にしようとし，前者においては成果を最大にしようとする」（以上，Drucker, 1985：邦訳，43～47ページ）．

さらに『マネジメント』では，最終章（第61章）が「イノベーションのマネジメント」と題されている．ここではそれまでのドラッカーの言及と同様に，一般にマネジメントに関する文献でイノベーションの必要に言及していないものはないが，イノベーションを促進し，成果をあげるためのマネジメントやそのための組織がいかにあるべきか，何をなすべきかに言及したものはないと述べている．そして，ここでは，イノベーションを行う組織に見られるいくつかの共通する特徴があるとして，以下のような6つの点をあげている．

(1) イノベーションの意味を知っている．
(2) イノベーションの力学というものの存在に気づいている．
(3) イノベーションの戦略を知っている．
(4) 管理的な目標や基準とは別に，イノベーションのための目標と基準を持っている．
(5) マネジメント，特にトップマネジメントの果たす役割と姿勢が違う．
(6) イノベーションのための活動を，日常のマネジメントのための活動から独立させて組織している（Drucker, 1974：邦訳（下），272ページ）．

こうして，ドラッカーは『現代の経営』以後，自身の著作の中で，企業だけではなく現代の組織におけるイノベーションの必要を説き，それを推進するためには独自のマネジメントと組織は必要であることに繰り返し言及した．

しかし，それらはいずれもイノベーションの実践についての体系的な指針となるものにはいたっていなかった．その意味では，それはまだ，ドラッカー自身においてイノベーションの重要性の確認，「イノベーションの発見」にとどまった．

『イノベーションと企業家精神』による「イノベーションの発明」

『断絶の時代』『マネジメント』を経て，いよいよ本格的なイノベーションの体系への挑戦，「イノベーションの発明」が求められていることを，ドラッカー自身強く意識するようになっていった．『マネジメント』の最終章「イノベーションのマネジメント」を締め括る次の文言は，そのことを物語るように思われる．

「あらゆる兆しから見て，来るべき時代はイノベーションの時代，すなわち技術，社会，経済，制度が急速に変化する時代である．したがって，イノベーションを行う組織こそが，これからの時代において主役となる」（Drucker, 1974：邦訳（下），296ページ）．

1985年に刊行された『イノベーションと企業家精神』は，このような「これからの時代において主役となる」イノベーションを行う組織のための実践的な指針となるべきものであり，まさに「イノベーションの発明」であった．ドラッカー自身，同書の「まえがき」で，「本書はイノベーションと企業家精神を生み出すための原理と方法を示している」「本書は，イノベーションと企業家精神の全貌を体系的に論じた最初のものである」と述べている．『現代の経営』が「マネジメントの発明」を果たしたモニュメントであったとすれば，『イノベーションと企業家精神』はさらに「イノベーションの発明」を果たした記念すべきモニュメントであった．

3.『イノベーションと企業家精神』の体系

それでは，ドラッカーが発明した「イノベーションの体系」はどのようなものか．

ドラッカーは「イノベーションと企業家精神」を，以下の3つの「側面」から説明している．

第一．「イノベーションの方法」（第Ⅰ部）
第二．「企業家精神」（第Ⅱ部）
第三．「企業家戦略」（第Ⅲ部）

「イノベーションの方法」

第一の「イノベーションの方法」の部分では，イノベーションを目的意識的に行う一つの体系的な営みであることを前提として，イノベーションの機会をどこで，いかにして見出すべきかを明らかにしている．その際，特徴をなしているのは，周知の「イノベーションのための7つの機会」というイノベーションの実践論，方法論である．「イノベーションのための7つの機会」とは，よく知られるように，以下の7つの機会である．

第一の機会「予期せぬ成功と失敗を利用する」

第二の機会「ギャップを探す」
第三の機会「ニーズを見つける」
第四の機会「産業構造の変化を知る」
第五の機会「人口構造の変化に着目する」
第六の機会「認識の変化をとらえる」
第七の機会「新しい知識を活用する」

ドラッカーは7つの機会のこの「順番」を重視している．ドラッカーはこれら7つの機会は「信頼性と確実性の大きい順に」並べてあると述べている（Drucker, 1985：邦訳，16ページ）．

したがって，ドラッカーが特に重視したのは，第一の「予期せぬ成功と失敗を利用する」ということであった．ドラッカーは，「予期せぬ成功」を論じた第3章の冒頭で，「予期せぬ成功ほど，イノベーションの機会となるものはない．これほどリスクが小さく苦労の少ないイノベーションはない．しかるに予期せぬ成功はほとんど無視される．困ったことには存在さえ否定される」という．さらにドラッカーは，「このように，予期せぬ成功はイノベーションのための機会であるだけではない．それはまさにイノベーションに対する要求でもある」（Drucker, 1985：邦訳，26ページ）と述べている．

「企業家精神」

「企業家精神」の部分では，イノベーションの担い手となる組織に焦点を当てる．ここでは，具体的に独自性の高い三種の組織，既存の企業，公的機関，ベンチャー・ビジネスのそれぞれにおける企業家精神発揮のあり方が論じられている．

この部分で特徴をなしているのは，第14章で論じられている「公的機関における企業家精神」である．ドラッカーは，これまで注目されることの少なかった公的機関におけるイノベーションの必要とその難しさを特に強調して，次のように述べる．

「公的機関も，企業と同じように企業家としてイノベーションを行わなければならない．むしろ企業以上に企業家的であることが必要である」．

「しかし公的機関がイノベーションを行うことは最も官僚的な企業と比べてさえはるかにに難しい．既存の事業が企業の場合よりもさらに大きな障害となる」（Drucker, 1985：邦訳，207ページ）．

その上でドラッカーは，公的機関がイノベーションを行ううえで必要とされる企業家精神を，次の四点にまとめている（Drucker, 1985：邦訳，214～217ページ）．

第一に，公的機関は明確な目的を持もたなければならない．

第二に，公的機関は実現可能な目標を持たなければならない．

第三に，公的機関は，いつになっても目標を達成することができなければ，目標そのものが間違っていたか，あるいは少なくとも目標の定義の仕方が間違っていた可能性があることを認めなければならない．公的機関といえども，目標は，大義だけではなく費用対効果に関わるものとしてとらえなければならない．

第四に，公的機関は，機会の追求を自らの活動に組み込んでおかなければならない．変化を脅威としてではなく機会として見なければならない．

「企業家戦略」

「企業家戦略」の部分では，現実の市場において，いかにイノベーションを成功させるか，その企業家戦略に焦点が当てられている．

企業家精神を発揮するには，前項で紹介したような組織内部に関わる原理と方法が必要であるが，これと合わせて，組織の外部，市場に関わるいくつかの原理と方法が必要である．これが「企業家戦略」といわれるものである．

その上で，ドラッカーは企業家戦略として，「総力戦略」「ゲリラ戦略」「ニッチ戦略」「顧客創造戦略」という，4つの戦略をあげている（以上，Drucker, 1985：邦訳，248ページ）．

4．「イノベーションの発明」の背景

『イノベーションと企業家精神』が求められた背景――「断絶の時代」の到来

それでは，ドラッカーが『イノベーションと企業家精神』を著し，「イノベーションの発明」にいたらしめた社会的背景はどのようなものであったのか．どのような社会的背景がドラッカーをして「イノベーションの発明」にいたらせたのか．

その点で決定的な役割を果たしたのは，1969年，『断絶の時代』の刊行であったと思われる．

1954年の『現代の経営』刊行以来，ドラッカーにとってイノベーションは

マーケティングと並んで，マネジメントの二大支柱の一つとして，重要な課題であった．マネジメントにおけるその重要性は十分自覚されていた．しかし『断絶の時代』にいたるまでは，イノベーションを目的意識的に追求するための，いわば道具としてのイノベーションの原理と方法に関する「イノベーションの体系」はまだ明確に提示されていなかった．イノベーションはその重要性は十分に「発見」されていたが，「発明」されてはいなかった．

そのような状況の中で，「イノベーションの発明」の必要をはっきり意識させたのは，『断絶の時代』の刊行であったと思われる．前段で引用したドラッカーの言葉は，まさしくその表明であった．

ドラッカーは，『断絶の時代』で，表題どおり「断絶の時代」の到来を説き，新しい時代の到来への発想の転換の必要を訴えた．そしてこの「断絶の時代」を新たな発展の機会にすることができると確信した．

それでは，いかにして「断絶の時代」を新たな「発展の時代」とすることができるか．そこで浮上するのがイノベーションの役割である．「断絶の時代」はイノベーションの結果であると同時に，新たなイノベーションの絶好の機会を準備する．

このイノベーションをいかにして目的意識的に実現することができるか．その原理と方法はいかなるものか．いまやこのような「イノベーションの体系」の開発が，新しい「断絶の時代」に求められる．これが，ドラッカーの描いた「イノベーションの発明」の筋書きであったのではないか．そのように思われる．

こうして，ドラッカーにとっては，「断絶の時代」と「イノベーション」とは一体のものであり，したがって著作『断絶の時代』と『イノベーションと企業家精神』はワンセットの作品であったように思われる．

『断絶の時代』は，発刊当時（1960年代後半），フランスの「五月革命」，東ヨーロッパでの「プラハの春」に始まる社会主義民主化運動，アメリカ合衆国の主要大学のキャンパスを席巻した学生・若者のベトナム反戦運動や公民権運動，中国での「文化大革命」，日本での「全共闘」運動や「大学紛争」など，「新左翼」的運動が地球的な拡がりを見せていたこともあり，大きな話題を呼んだ．そのような若者世代の反現状的なラジカルな運動が，まさに時代の「断絶」の象徴のように理解され，『断絶の時代』はそれと呼応するように理解される向きもあった．

ただ，ドラッカーは一貫して，「いわゆる新左翼の期待は裏切られる．技術や経済が意味を失ったり，減じたりすることはない．生産活動が重要でなくなることもない」（392ページ）と，それらの運動の不毛を説いた．むしろドラッカーは，この時期の学生を中心とした各種の反体制運動に，かつて1930年代に自分が直面したナチズムに類似した危険を感じ取っていたように思われる．ナチズムを指弾したドラッカーの事実上の処女作，1939年の『経済人の終わり』の「1969年版への序文」にはそのことが明確に示されている．

『断絶の時代』と「イノベーションの発明」

それでは，『断絶の時代』はどのような時代の「断絶」を説いたか．

ドラッカーが説いたのは，以下の4つの分野での断絶であった（以下，『断絶の時代』の「まえがき」による）．

(1) 新技術，新産業が生まれる．同時に今日の重要産業や中心事業が陳腐化する．

(2) 世界経済が変わる．すでに世界経済は，グローバル経済になっている．世界は一つの市場となり，グローバルなショッピングセンターとなる．

(3) 社会と政治が変わる．それらは，いずれも多元化する．

(4) 知識の性格が変わる．すでに知識が，中心的な資本，費用，資源となった．

ドラッカーはこれらの時代の「断絶」を，

(1)「企業家の時代」

(2)「グローバル化の時代」

(3)「組織社会の時代」

(4)「知識の時代」

の到来と要約した．

これらの中でも，ドラッカーが「最も重要なこと」としたのは，「知識の性格の変化」であった．

ドラッカーは，「経済は，財の経済から知識の経済へと移行した」「知識の生産性が経済の生産性，競争力，経済発展の鍵となった」という（Drucker, 1969：邦訳，272，273ページ）．したがって，社会を支える労働のあり方も大きく変わりつつある．具体的に，「経済の基礎は肉体労働から知識労働へと移行し，社会的支出の中心も財から知識へと移行した」（同上邦訳，294ページ）．その結果，「これからは，学校教育の延長と継続教育の発展との調和が，教育の内容と構造に関わる中心的な課題となる」（同上邦訳，320ページ）という．

こうして，これまで続いてきた「財の時代」から「知識の時代」が到来しつつあり，人々はこの新しい「知識の時代」に備えなければならないという．

ドラッカーは，こうして「断絶の時代」の到来を説き，新しい時代の到来への発想の転換の必要を訴えた．また，この「断絶の時代」を新たな発展の機会にすることができるし，しなければならないと確信した．そして，このような新しい「断絶の時代」に備える最大の武器がイノベーションであり，このイノベーションを志す人々誰でもがそれを目的意識的に追求できる「道具」を体系的に示そうとした．それが1985年の著書『イノベーションと企業家精神』であり，「イノベーションの発明」あったということができる．

※本稿は，「イノベーションの新展開」を統一テーマとした，ドラッカー学会第5回大会（2010年11月14日）の基調講演にもとづいている．

【参考文献】

Drucker, P. F.（1939）, *The End of Economic Man* 邦訳『経済人の終わり』ダイヤモンド社，2007年

Drucker, P. F.（1942）, *The Future of Industrial Man* 邦訳『産業人の未来』ダイヤモンド社，2008年

Drucker, P. F.（1946）, *Concept of the Corporation* 邦訳『企業とは何か』ダイヤモンド社，2008年

Drucker, P. F.（1950）, *The New Society: The Anatomy of the Industrial Order* 邦訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社，1957年

Drucker, P. F.（1954）, *The Practice of Management* 邦訳『現代の経営』ダイヤモンド社，2006年

Drucker, P. F.（1969）, *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society* 邦訳『断絶の時代』ダイヤモンド社，2007年

Drucker, P. F.（1973）, *Management: Tasks, Responsibilites, Practices* 邦訳『マネジメント課題，責任，実践』ダイヤモンド社，2008年

Drucker, P. F.（1985）, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* 邦訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，2007年

※以上，ドラッカーの著書の邦訳は，Drucker（1950）を除き，上田惇生訳「ドラッカー名著集」による．

Beatty, J.（1998）, *The World According to Peter Drucker* 邦訳『マネジメントを発明した男ドラッカー』ダイヤモンド社，1998年

Cohen,W. A.（2008）, *A Class with Drucker: the Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher* 邦訳『ドラッカー先生の授業』ランダムハウス講談社，2008年

Edersheim, E. H.（2007）, *The Definitive Drucker* 邦訳『P. F・ドラッカー——理想企業を求めて』ダイヤモンド社，2007年

三戸公（2002）『管理とは何か——テイラー，フォレット，バーナード，ドラッカーを超えて』未来社

坂本和一（2007）『大学のイノベーション——経営学と企業改革から学んだこと』東信堂

坂本和一（2008）『ドラッカー再発見』法律文化社

Schumpeter, J. A.（1912）, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* 邦訳『経済発展の理論』（上・下）岩波文庫，1977年

Tarrant, J. J.（1976）, *Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society* 邦訳『ドラッカー——企業社会を発明した男』ダイヤモンド社，1977年

上田惇生（2006）『ドラッカー入門』ダイヤモンド社

【略歴】本会理事，立命館アジア太平洋大学初代学長，立命館大学名誉教授．京都大学大学院博士課程単位取得（経済学博士）．著書に『アジア太平洋時代の創造』法律文化社，『大学のイノベーション』東信堂，『ドラッカー再発見』法律文化社等．

ドラッカーにおける「マーケティング」と「イノベーション」

Drucker's Marketing and Innovation

三浦一郎
Ichiro Miura
（立命館大学）

Summary

Drucker's rhetoric is amazing. Drucker says, "why, after forty years of preaching marketing, teaching marketing, professing marketing, so few suppliers are willing to follow, I cannot explain." Also Drucker says, "This is nothing but elementary marketing," most readers will protest, and they are right." "This" is innovation. Drucker's these words are the key to understand his thinking on marketing and innovation.

1　年来の課題

ドラッカーの『イノベーションと企業家精神』が出版されてから，四半世紀がたった．私もそれ以来，折にふれて何回目を通してきたことだろうか．本書は3部構成で，①「イノベーションの源泉」，②「企業家マネジメント」，③「企業家戦略」，からなる．かなりの期間，主な関心は，前半「イノベーションの源泉」のところに集中していた．一方，「企業家戦略」，とくにその最後の第19章「変化する価値観と顧客特性」（顧客創造戦略）は，面白いというよりも随分気になるところであった．ドラッカーのスタイルは特徴的であり，ほとんどが事例の記述である．テーマは事例によって語られており，われわれ読者の事例を読み取る力が，ドラッカーによって試されているようである．そして，それ以外の部分はわずかである．そのわずかの部分に私の気になる箇所があった．その理解は年来の課題であったということもできる．何が年来の課題であったのか．ドラッカーのテキストをあげてみよう．第19章の冒頭部分と，終わりに近い部分である．まず，冒頭部分から．

「これまで述べてきた企業家戦略は，いずれもイノベーションの導入の仕方が戦略だった．次に述べる戦略はイノベーションそのものである．製品なりサービスは，何も新しい必要はない．

たとえば，郵便である．郵便は齢すでに約2000歳である．しかし，イノベーションが，この昔からのサービスを新しいものに変える．イノベーションが，効用や，価値や，経済的な特性を変えるのである．物理的にはいかなる変化も起こさなくてよい．しかし経済的にはまったく新しい価値を創造する．

それらの企業家戦略には1つの共通項がある．いずれも顧客を創造する．顧客の創造こそつねに事業が目的とするものである．さらには，あらゆる経済活動が究極の目的とするものである．」（『イノベーションと企業家精神』訳296）(1)

そして，この戦略としてのイノベーションには，「効用の創造」「価格の設定」「顧客の社会的・経済的現実への適応」「顧客にとって価値あるものの提供」の4つがあるとして，事例によってそれらが論じられたあと，この章の終わりに近い部分で，次のような箇所がある．

「読者の多くは『それはマーケティングの初歩に過ぎない』というかもしれない．そのとおりである．これはマーケティングの初歩以外の何ものでもない．

顧客にとっての効用，顧客にとっての価格，顧客の現実，顧客にとっての価値からスタートすることは，マーケティングのすべてである．40年もマーケティングが説かれ，教えられ，信奉されながら，それを実行するものがあまりに少ない理由は私にも説明できない．

しかし，企業家戦略の基礎としてマーケティングを行う者だけが，市場におけるリーダーシップを，直ちにしかもほとんどリスクなしに手に入れているという事実は残る．」（『イノベーションと企業家精神』訳307）

とりあえず，気になるのは，2点である．

1つは，引用の終わりに近い「40年もマーケティングが説かれ，教えられ，信奉されながら，それを実行するものがあまりに少ない」という箇所である．そしてもう1つは，この企業家戦略，顧客創造戦略は，「イノベーションそのもの」であり，それは「マーケティングの初歩」であるというところである．

ドラッカーは,「イノベーションはマーケティングの初歩のことである」と言っているようだが, このことをどのように理解したらよいか.

まずドラッカーがマーケティングとイノベーションをどのように扱っているかを確認したうえで, この年来の課題に対して若干のコメントを行いたい.

2 マーケティングとイノベーションの区別

先のテキストで, ドラッカーは「イノベーションはマーケティングの初歩のことである」と言っているが, ドラッカーがマーケティングとイノベーションを定義し, 本格的に論じた『現代の経営』の第5章「事業とは何か」では両者をはっきりと区別している. まず, マーケティングについて, その「2つの企業家的機能」では, 次のように述べられる.

「企業の目的が顧客の創造であることから, 企業には2つの基本的な機能が存在することになる. すなわち, マーケティングとイノベーションである. この2つの機能こそ, まさに企業家的機能6を他のあらゆる人間組織から区別する. 教会, 軍, 学校, 国家のいずれも, そのようなことはしない.

財やサービスのマーケティングを通して自らの目的を達成する組織は, すべて企業である. 逆に, マーケティングが欠落した組織や, それが偶発的に行われるだけの組織は企業ではないし, 企業のようにマネジメントすることもできない.」(『現代の経営』訳 (上) 47)

そして,「経済成長の機関としての企業」では, マーケティングとイノベーションの区別が行われる.

「しかし, マーケティングだけでは企業は成立しない. 静的な経済の中では, 企業は存在し得ない. 静的な社会における中間商人は, 手数料収入を得るブローカーに過ぎない.

企業は, 発展する経済においてのみ存在しうる. 少なくとも, 変化が当然であり望ましいものとされる経済においてのみ存在しうる. 企業とは, 成長, 拡大, 変化のための機関である.

したがって, 第2の企業家的機能は, イノベーションである. すなわち, より優れた, より経済的な財やサービスを創造することである. 企業は, 単に経済的な財やサービスを供給するだけでは十分でない. よりすぐれたものを創造し供給しなければならない.」(『現代の経営』訳 (上) 50)

「静的な経済」「静的な社会」「発展する経済」とは何か. ドラッカーはここではシュンペーターの『経済発展の理論』をふまえ, 第2の企業家的機能, イノベーションを導入している.「静的な経済」とその変化について, シュンペーターは次のように述べている.

「われわれの問題は次のようである. 第1章の理論は経済生活を年年歳歳本質的に同一軌道にある『循環』の観点から描写したものである――これは動物的有機体の血液循環に比較することができよう. ところでこの経済循環およびその軌道そのもの――単にその個々の局面だけでなく――は変化する. そして血液循環との対比はここで用をなさなくなる. なぜなら, 血液循環も有機体の成長や衰退の過程において変化するけれども, それはただ連続的に, すなわち与えられるいかなる微小量よりもさらに微小な刻みをもって, しかもつねに同じ枠の中で変化するに過ぎないからである. 経済という生命もまた同様な変化を経験するが, しかしさらにそれ以外にたとえば駅馬車から汽車への変化のように, 純粋に経済的――「体系内部的」――なものでありながら, 連続的には行われず, その枠や慣行の軌道そのものを変更し,「循環」からは理解できないような他の種類の変動を経験する. このような種類の変動およびその結果として生ずる現象こそわれわれの問題設定の対象となるものである.」(経済発展の理論 : 訳 (上) 171)

ここでの「循環」が, ドラッカーの言う「静的な経済」のことである. シュンペーターの問題は, 経済発展をイノベーションによって説明することであった. シュンペーターのあげる例, 駅馬車から汽車 (鉄道) への変化・発展は, イメージしやすいものである. さらにシュンペーターは「郵便馬車をいくら連続的に加えても, それによってけっして鉄道をうることはできないであろう」とも言っている (『経済発展の理論』訳 (上) 180). なおシュンペーターは, ウィーンにおいてドラッカー家 (ドラッカーの父) の親しい友人の1人であった. 1950年, シュンペーターの亡くなる直前に, 父とドラッカーがシュンペー

ターを訪問したときのエピソードは，ドラッカーによって感動的に記録されている．

マーケティングとイノベーションの区別にかかわって，『現代の経営』の「事業とは何か」の前に例証として置かれた「シアーズ物語」を読み返す必要がある．シアーズ社の創業者リチャード・シアーズに対する冷淡な記述と，ビジネスとしてのシアーズ社を確立したジュリアス・ローゼンワルドについての高い評価を比較して見よう．図式的に言うと，マーケティングを行ったに過ぎないリチャード・シアーズと，イノベーションに特徴のあるローゼンワルドとの違いである．

イノベーションの存在しない社会におけるマーケティングのイメージ，「静的な社会における中間商人は，手数料収入を得るブローカーに過ぎない」は鮮やかである．

3　マーケティングの扱いの発展

あらためてドラッカーにおけるマーケティングについて見てみよう．1954年の『現代の経営』における，マーケティングの最初の規定は「財やサービスを市場で売ること」であった．これが次のように変化する．

「50年前，マーケティングに対する企業人の典型的な考え方は，『工場が生産したものを販売する』だった．しかし今日では，彼らの考えはますます『市場が必要とするものを生産する』に変わっている．」（『現代の経営』訳（上）48）

マーケティングの出発点は，市場での販売であった．それが，生産にさかのぼっていく．そしてこのように結論される．

「マーケティングは，企業にとってあまりに基本的な活動である．強力な販売部門をもち，そこにマーケティングを任せるだけでは不十分である．マーケティングは，単なる販売よりもはるかに大きな活動である．それは専門化されるべき活動ではなく，全事業にかかわる活動である．

まさにマーケティングは，事業の最終成果，すなわち顧客の観点から見た全事業である．したがって，マーケティングに対する関心と責任は，企業の全領域に浸透させることが不可欠である．」（『現代の経営』訳（上）49）

『現代の経営』の20年後に著された『マネジメント』では，『現代の経営』の当該箇所を再録した上で，続いて「販売からマーケティングへ」という箇所が追加されている．これはドラッカーの嘆きとともに始まり，「マーケティングの恥」という強い言葉が登場する．

「マーケティングは，その重要性が繰り返し説かれてきたにもかかわらず，ほとんどの企業で行われていない．コンシューマリズム（消費者運動）がそのことを示している．コンシューマリズムが企業に要求しているものが，マーケティングである．それは企業に対し，顧客にとってのニーズ，現実，価値からスタートせよと要求する．社員の評価基準を顧客への貢献に置けと要求する．

マーケティングが説かれてきたにもかかわらず，コンシューマリズムが強力な大衆運動として出てきたということは，結局のところ，マーケティングが実践されていなかったということである．コンシューマリズムの存在はマーケティングの恥である．」（『マネジメント』訳（上）77-78）

ラルフ・ネイダーをリーダーとするコンシューマリズムは，1960年代，GMの欠陥車問題をきっかけとして起こった（ネイダーには『どんなスピードでも自動車は危険だ』という著書がある）．1960年代から70年代にかけて激しく展開された消費者運動である．もちろん排ガス規制のためのマスキー法の成立とも関係がある．

ドラッカーは「マーケティングの恥」を機会として生かすべきだと主張し，「販売からマーケティングへ」の転換を提起している．

「これまでマーケティングは，販売に関係する全職能の遂行を意味するに過ぎなかった．それでは，まだ販売である．われわれの製品からスタートしている．われわれの市場を探している．

これに対し今やマーケティングは，シアーズが顧客の人口構造，顧客の現実，顧客のニーズ，顧客の価値からスタートしたように，顧客からスタート

する.「われわれは何を売りたいか」ではなく,「顧客は何を買いたいか」を考える.「われわれの製品やサービスにできることはこれである」ではなく,「顧客が見つけようとし,価値ありとし,必要としている満足はこれである」と言う.

実のところ,販売とマーケティングは逆である.同じ意味でないことはもちろん,補い合う部分さえない.

何らかの販売は必要である.しかし,マーケティングの理想は販売を不要にすることである.マーケティングが目指すものは,顧客を理解し,顧客に製品とサービスを合わせ,自ら売れるようにすることである.」(『マネジメント』訳(上) 78)

ここでのドラッカーは,問題の本質を強調するために,かなり極端なレトリックを駆使している.「販売とマーケティングは逆である.同じ意味でないことはもちろん,補い合う部分さえない」にしても.「マーケティングの理想は販売を不要にすることである」にしても.

時に,ドラッカーの真意を理解しない発言がある.「販売とマーケティングは逆である.同じ意味でないことはもちろん,補い合う部分さえない」というところを読み,「それでもマーケティングは販売のことではないんですか」という質問が出たりする.

このような問題については,たとえばコトラーは,その教科書のたいてい最初の章に「市場に対する企業の方針」という節を置いて説明している.「市場に対する企業の方針」には,互いに相容れない「生産コンセプト」「製品コンセプト」「販売コンセプト」「マーケティング・コンセプト」「ソサイエタル・コンセプト」があるというものである.この中の,とくに「販売コンセプト」と「マーケティング・コンセプト」を取り上げて比較すると,ドラッカーの記述の趣旨がよく理解できる,というものである.

セオドア・レビットが評価するように,ドラッカーはマーケティング・コンセプトの代表的な主唱者(むしろ創設者)であった[(2)].

4 イノベーションの扱い

次にドラッカーによるイノベーションの扱いを確認しておく.

ドラッカーのイノベーション論がシュンペーターの影響の下に展開されたことは,確かである.シュンペーターの「循環」の理論の中には,企業と企業家は存在しない.それは,「経済発展」を論じる中で始めて登場する.それがドラッカーの記述にどのように反映しているかということは,2における引用を確認してほしい.

シュンペーターは,『経済発展の理論』の中で,後にイノベーションと呼ばれることになるものを,「新結合の遂行」と定義し,その5つの場合(新製品,新生産方法,新市場開拓,新供給源,新組織)をあげている(『経済発展の理論』訳(上) 183).シュンペーターの5つの場合に似た表現が,ドラッカーの記述の中にある.

「イノベーションは,事業のあらゆる段階で行われる.設計,製品,マーケティングのイノベーションがある.価格や顧客サービスのイノベーションがある.マネジメントの組織や手法のイノベーションがある.」

「イノベーションは,マーケティングと同じように,企業の組織において分離された機能と考えてはならない.技術や研究にのみ限定されるものではなく,事業のあらゆる部門,機能,活動にかかわるものである.」(『現代の経営』訳(上) 51)

イノベーションと発明が異なることを主張したのはシュンペーターである.「発明家あるいは一般に技術者の機能と企業者の機能は一致しない.企業者は発明家でもありうるし,またその逆の場合もありうるが,しかしそれは原理的には偶然に過ぎない.企業者そのものは新結合の精神的創造者ではないし,発明家そのものは企業者でもその他の種類の指導者でもない.」(『経済発展の理論』訳(上) 231)

ドラッカーは,これを継承した上で次のように述べる.「イノベーションとは発明そのものではない.それは,技術ではなく経済や社会のコンセプトである.経済的なイノベーションや社会的なイノベーションは,技術のイノベーション以上に重要である.」(『マネジメント』訳(上) 80)

しかし,シュンペーターが馬車から鉄道への変化をイノベーションのイメージとして取り上げたのに対して,ドラッカーのエスキモーの冷蔵庫の例示によるイメージはまったく異なっている.

「もちろんイノベーションは，たとえ高くても新しく優れた製品の創造，あるいは新しい利便性や新しい欲求の創造であることもある．さらには，昔からの製品の新しい用途の開発であることもある．

たとえば，冷蔵庫を食物の凍結防止用としてエスキモーに売り込むことに成功したセールスマンは，新しいプロセスを開発したり新しい製品を発明したりした者と同様，イノベーションの担い手である．

食物を冷たくしておくためのものとして冷蔵庫をエスキモーに売ることは，新しい市場を開拓したことになる．しかし，食品が冷え過ぎないようにするものとして冷蔵庫を売ることは，新しい製品を創造したことになる．

もちろんいずれも，技術的には同じ製品である．しかし経済的には，後者はイノベーションである．」(『現代の経営』訳 (上) 50-51)

シュンペーターがイノベーションとインベンションを区別し，「新結合の5つの場合」の中に「新市場開拓」「新供給源」「新組織」を入れていたように，シュンペーターはイノベーションを技術革新に限定していたわけではない．この特徴は，ドラッカーではいっそう徹底されている．ドラッカーのイノベーションは，当然，技術的イノベーションを含んでいる．しかしそれだけでなく，特に社会的イノベーションを評価するところにドラッカーの特徴がある．

「イノベーションとは，人的資源や物的資源に対し，より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすことである．

イノベーションは，特に発展途上の国にとって重要である．それらの国にも資源はある．それらの資源を生産的なものにする能力を持たないから貧しいのである．技術は輸入することができる．しかし輸入した技術を使いこなすには，自らがそのために必要な社会的イノベーションを行わなければならない．……

マネジメントたるものは，社会のニーズを持って，利益をあげる事業機会としてとらえなければならない．これこそイノベーションの定義である．

このことは，社会，教育，医療，都市，環境などさまざまなニーズが強く意識されている今日にあって，特に強調されるべきである．実はそれらのニーズは，19世紀の企業化が成長産業に転換した当時の社会的ニーズと同じ種類のものである．そのようにして，新聞，路面電車，ビル街，教科書，電話，医薬品は生み出された．今日再び新たな社会的ニーズが，イノベーションを行う企業を求めている．」(『マネジメント』訳 (上) 81)

5　マーケティングとイノベーションの連結

『現代の経営』の「事業とは何か」の章では，一旦明確に区別されたマーケティングとイノベーションは，区別のままで終わることはない．現実の事業の中ではマーケティングとイノベーションは車の両輪として機能する．第6章「われわれの事業は何か．何でなければならないか」では既存の事業と将来の事業の両方が問題となる．そして第7章「事業の目標」では，目標として，マーケティング，イノベーション，生産性，資源と資金，利益，経営管理者の仕事振りとその育成，一般従業員の仕事振りと行動，社会的責任の8つの領域があげられ，とくにマーケティングにかかわる目標とイノベーションにかかわる目標については詳しく述べられているが，マーケティングとイノベーションの連結が示されている．

ドラッカーは，マーケティングにかかわる目標としての市場における地位についての目標を7つあげている．

「①現在の市場において，現在の製品が直接間接の競合品との比較において占めるべき地位．金額および率であらわしたシェア．
②将来の市場において，現在の製品が直接間接の競合品との比較において占めるべき地位．金額および率であらわしたシェア．
③技術上の原因，市場の動向，製品ミックスの改善，何を事業とすべきかについてのマネジメントの意思決定によって放棄すべき既存の製品．
④現在の市場において，必要とされる新製品．それら新製品の種類，特性，売り上げ，現在の市場において占めるべき地位．金額および率であらわしたシェア．
⑤新製品を持って開拓すべき新しい市場．金額および率であらわしたシェア．
⑥これらマーケティングの目標を達成するために必要な流通チャネル，および価格政策．

⑦自社の製品，流通チャネル，サービス網によって，適切に供給すべき，顧客が価値ありとみなすサービス．ただし，市場における地位についての目標に適合したサービス．」(『現代の経営』訳 (上) 91)

ドラッカーが市場における地位についての目標としてあげたこれらの諸点のなかに，マーケティングとイノベーションの連結が示されている．さらにドラッカーはイノベーション上の目標として5点をあげている．これらの目標が，市場における地位にかかわる目標を達成するためのものとして位置づけられているのも印象的である．

「①市場における地位にかかわる目標の達成に必要な新製品や新サービス．
②現在の製品を陳腐化するような技術変化が原因となって必要となる新製品や新サービス．
③市場における地位にかかわる目標を達成し，かつ技術変化に備えるための製品の改善．
④コスト上必要とされる生産プロセスの改善など，市場における地位にかかわる目標を達成ために必要な，プロセスの改善と新しいプロセス．
⑤経理，設計，事務管理，労使関係など，事業にかかわるすべての機能的活動における，知識や技術の進歩に合わせたイノベーションと改善．」(『現代の経営』訳 (上) 93-94)

6　マネジリアル・マーケティングと「技術革新のマーケティング」

1950年代の後半から1960年代にかけてアメリカや日本において時代を席捲したマーケティング論をマネジリアル・マーケティングと言うことがある．ケリーとレイザーの編になる『マネジリアル・マーケティング』と題する，アンソロジーがよく知られている．その初版は1958年の刊行であり，1967年の第3版は日本語に翻訳され (1969年)，広く読まれた．この第3版には，ドラッカーの「マーケティングと経済発展」「長期計画」という論文やセオドア・レビットの「マーケティング・マイオピア」も収録されている．この時代，レビットが言うように，ドラッカーをはじめとする主唱者たちによって，マーケティング・コンセプトが提起され流行した．そして，マネジリアル・マーケティングの中では，イノベーションが強調された．マーケティング学者たちは，マネジリアル・マーケティングをマーケティング論のイノベーションだと考えていたに違いないが，マネジリアル・マーケティングの中では，イノベーションのマーケティングが論じられていたことになる．

当時大阪市立大学教授であった故・森下二次也氏には，マネジリアル・マーケティングの歴史的意義を論じた有名な論文がある．そして森下氏は後に「技術革新のマーケティング」を提起することになった．これはもちろん「イノベーションのマーケティング」のことである．森下氏におけるイノベーションは文字通り技術革新のことであって，シュンペーター的なふくらみを持たない．ましてドラッカーの主張するところとはまったく異なるものであった．また森下氏の学問的影響のもとにあった，当時関西大学教授の故・保田芳昭氏にはマーケティング・コンセプトのイデオロギー性を批判する先駆的な研究がある．

振り返って特徴的なことは，森下・保田の両氏には，今日われわれが普通にイメージするマーケティング・コンセプト，言い換えると顧客志向のマーケティングのイメージが欠けていることである．また森下氏の商業経済論には「消費」や「消費者」というコンセプトが欠けていたと思う(3)．「市場問題」という問題意識はあったとしても，「顧客の創造」(4) の意義に注意を払っていたとは到底考えることができない．当時の日本の現実が，両氏の学問的立場を通じて，そのような理解を生んだものと考えられる．

7　ドラッカーの述懐

ここで最初の問題に立ち返ることにする．

まず，「40年もマーケティングが説かれ，教えられ，信奉されながら，それを実行するものがあまりに少ない」というドラッカーの述懐について検討してみよう．

「顧客の創造」を提起した『現代の経営』のなかに，このような嘆きを見ることはできないが，20年後の『マネジメント』のなかに，先述の「マーケティングは，その重要性が繰り返し説かれてきたにもかかわらず，ほとんどの企業で行われていない．コンシューマリズム (消費者運動) がそのことを示している」が現れる．そしてさらに10年余りたち1985年の『イノベーションと企業家精神』の述懐となっている．このテーマは永遠のテーマのように繰り返し登場する．

これには続きがある．このような嘆きは，ドラッカーで終わるわけではない．たとえば，フィリップ・コトラーは『マーケティング・マネジメント　ミレニアム版』で，「マーケティング・コンセプト」について，次のように述べている．

「マーケティング・コンセプトを実行している企業は，どのくらいあるのだろうか．残念ながらきわめて少ない．優れたマーケターとして名を馳せているのは，ほんの一握りの企業に過ぎない．……

大方の企業は，マーケティング・コンセプトを受け入れざるを得ない状況になるまで取り入れようとしない．」（『ミレニアム版』訳33）

そしてその理由として，「企業の中にはマーケティング部門が強化されると，組織内における自分たちの影響力が脅かされると信じている部門（製造，財務，研究開発が多い）」ということをあげている．コトラーの『マーケティング・マネジメント』は『ミレニアム版』より後の改訂ではケビン・レーン・ケラーとの共著になる．そこでは，以上のような記述は消え，「ホリスティック・マーケティング・コンセプト」が提起された．これは，「マーケティング・コンセプト」をあらためて強化するためのものと考えることができる．「ホリスティック・マーケティング・コンセプト」は，インターナル・マーケティング，統合型マーケティング，リレーションシップ・マーケティング，社会的責任マーケティングの4つの柱からなるが，その枠組みはドラッカーの『マネジメント』第1部「マネジメントの役割」の基本構成の影響を強く受けたものである．

ドラッカーが『現代の経営』第16章「組織の構造を選ぶ」の「関係分析」のところで指摘しているように，企業における機能別部門間の調整は重要な課題である．ドラッカーは「部分最適」の危険を指摘しているが（『現代の経営』訳（下）10），「マーケティング・コンセプト」によって，全体を統合することがコトラーたちの言う「インターナル・マーケティング」の課題でもあった(5)．

8　あらためて『イノベーションと企業家精神』第19章について

「40年もマーケティングが説かれ，教えられ，信奉されながら，それを実行するものがあまりに少ない」ということの理由に，上述のことに加えて，「マーケティング・コンセプト」の難しさがあると思う．ドラッカーがいともたやすそうに語る顧客ニーズを知ることは難しい．われわれが貧困や物不足に直面しているとき，消費者のニーズは明らかである．空腹であれば食べ物が必要であり，住むところがなければ住居が必要である．しかし社会がそれなりに豊かで物があふれているとき，消費者のニーズを知ることは困難である．1950年代のアメリカはガルブレイスの言う「豊かな社会」であり，ドラッカーの『現代の経営』はこの時代に著された．「顧客の創造」は，いつの時代も変わらない事業の目的であるが，その意義と問題性は「豊かな社会」においてますます明らかとなる．調査をしたとしても，消費者はありきたりのことを答えてくれるだけである．調査の前から分かっている程度のことを，再確認するだけかもしれない．もし調査結果を真に受けて素直に商品を開発するとしたら，同様の製品はすでに市場にあふれており，競合する製品にさらに1つを追加することに終わる場合が多い．

ドラッカーの問題は，上記のような現実を克服することであった．『イノベーションと企業家精神』における「効用の創造」「価格の設定」「顧客の社会的・経済的現実への適応」「顧客にとって価値あるものの提供」は，すべてこの問題に対する回答である．「これらの事例は，あまりに当たり前のことと考えられるかもしれない．たしかに，少しばかり頭を使えば，誰でもこのような戦略に到達できるであろう」（『イノベーションと企業家精神』訳421）とドラッカーは言うが，このような言い方はドラッカー特有のレトリックであり，到達のためには徹底的な検討を必要とする．

『現代の経営』第5章，「事業の目的は顧客の創造である」という宣言に続いて，ドラッカーは顧客ニーズ（顕在的ニーズと潜在的ニーズ）との関係において顧客の創造を説明し，その後に，顧客価値について言及した．

「企業が自ら生み出していると考える物が重要なのではない．特に，企業の将来や成功にとって，それらのものは重要ではない．

顧客が買っているものと考えるもの，価値と考えるものが，決定的に重要である．それらのものこそ，事業が何であり，何を生み出すかを規定し，事業が成功するか否かを決定する．」（『現代の経営』訳49）

『イノベーションと企業家精神』第19章全体は，この「顧客価値」論の展開である．そしてそのことを，ドラッカーはイノベーションそのものと呼んだ．こ

こにドラッカーのイノベーション論の独自さが示されている.

【注】

(1) この論文における引用は次のように記した.（書名：訳書ページ）　なお『イノベーションと企業家精神』については，ページは新訳により示されているが，本文はかなり旧訳を参照した．訳文は訳書と異なる場合がある．以下同様.

(2)「市場に対する企業の方針」についてはコトラー（2001）第1章を参照．マーケティング・コンセプトの提唱者ドラッカーについては三浦一郎（2008）参照.

(3) 三浦一郎（1986）参照.

(4)「顧客の創造」については，三浦一郎・白珍尚編著（2010）第1章がドラッカーの「事業の目的」のテキスト1ページの逐条的な解説を行っている.

(5) 三浦一郎（1980）は政府部内におけるインターナル・マーケティングについてふれている．当時そのような問題意識はなかったが，今見ると興味深い.

【文献】

Drucker, Peter F.（1954）, *The Practice of Management*, Harper & Row.〔上田惇生訳（2006）『現代の経営』((上)(下)，ドラッカー名著集2・3）ダイヤモンド社〕

Drucker, Peter F.（1973, 74）, *Management*, Harper & Row.〔上田惇生訳（2008）『マネジメント』((上)，ドラッカー名著集13）ダイヤモンド社〕

Drucker, Peter F.（1985）, *Innovation & Entrepreneurship*, Harper & Row.〔上田惇生・佐々木実智男訳（1985）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社．上田惇生訳（2007）『イノベーションと企業家精神』（ドラッカー名著集5）ダイヤモンド社〕

Galbraith, John Kenneth（1958）, *The Affluent Society*, Houghton Mifflin.〔鈴木哲太郎訳（1978）『豊かな社会』岩波書店〕

Kelley, Eugene J. & William Lazer（1967）, *Managerial Marketing, third edition*, Richard D. Irwin.〔片岡一郎・村田昭治・貝瀬勝訳（1969）『マネジリアル・マーケティング』(上)(下) 丸善〕

Kotler, Philip（2000）, *Marketing Management: Millennium Edition*, Prentice-Hall.〔恩蔵直人監修，月岡真紀訳（2001）『コトラーのマーケティング・マネジメント［ミレニアム版］』ピアソン・エデュケーション〕

Kotler, Philip & Kevin Lane Keller（2007）, *A Framework for Marketing Management, 3rd Edition*, Prentice-Hall.〔恩蔵直人監修，月岡真紀訳（2008）『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント基本編（第3版)』ピアソン・エデュケーション〕

シュムペーター, J.A.（1977）『経済発展の理論』(上) 岩波文庫（原著初版は1912年刊．この訳は1926年の第2版による）

ラルフ・ネイダー（1969）河本英三訳『どんなスピードでも自動車は危険だ』ダイヤモンド社（原著1965年刊）

三浦一郎（1980）「兵器調達過程の一側面――合衆国におけるミリタリー・マーケティング」『財政学研究』第3号

三浦一郎（1986）「商業経済論における消費および消費者の取り扱いをめぐって」『立命館経営学』第25巻第3号

三浦一郎（2008）「ドラッカーとレビット――レビットのドラッカー讃」『文明とマネジメント　ドラッカー学会年報2』

三浦一郎・白珍尚編著（2010）『顧客の創造と流通』高菅出版

森下二次也（1959）「Managerial Marketingの現代的性格について」(正)(続)『経営研究』第40号，第41号

森下二次也「戦後のマーケティング」森下不二也監修『マーケティング経済論』(下巻) ミネルヴァ書房

保田芳昭（1976）『マーケティング論研究序説』ミネルヴァ書房

【略歴】立命館大学経営学部教授．京都大学大学院修了．著書に『顧客の創造と流通――ドラッカー経営学の視点から』等.

社内企業家とイノベーション
Intrapreneuring and Innovation

肥塚浩
Hiroshi Koezuka
（立命館大学）

Summary

In this text, Drucker, P. F., Schumpeter, J. A., Pinchot, Gifford, and Laurie, Donald. L. are taken up, and it has approached Intrapreneuring and Innovation. Schumpeter clarified that the fundamental factor of the innovation was an entrepreneur. Pinchot was described that making them the special start-up of a new business in a free environment in the existing enterprise was necessary for the Intrapreneur, and only environmental considerations for that were important. Moreover, Laurie described that it was important to construct the corporate venture strategy in a wide outside the company, network formation including not only in-house but also the means like the investment and the merger, etc.. As for these discussions, compatibility with the discussion about the Innovation and Entrepreneuship is high.

はじめに

企業の持続的成長を図る上で，既存事業の技術や市場をどのように開発していくのかはたいへん重要であるが，同時に新規事業を立ち上げていくこともまた重要である．既存の製品やサービスが永続的に市場で受け入れられることはごく稀であり，このことから製品ライフサイクルの議論が行われている．製品ライフサイクルをできるだけ長い期間にわたって維持する努力は必要であるが，それもほとんどの場合は限界がある．そこで新規事業を立ち上げることが企業成長上の重要課題になっている．

新規事業を立ち上げていく場合に，誰がそれを担うのかということは当然のことながら重要であり，担い手をIntrapreneuring＝社内企業家(1)として論じることが1980年代半ばから行われるようになった．社内企業家という用語は，Entrepreneur＝企業家(2)をもとにして作られた用語である．社内企業家は企業の組織内においてイノベーションを引き起こす主体であり，企業の持続的成長をもたらすイノベーションのトリガーの一人として，あるいは一つの主体として社内企業家を位置づけ，意味づけることができる．

本稿の課題は，企業の組織内においてイノベーションを引き起こす主体としての社内企業家に関する議論を検討し，社内企業家が企業の組織内においてイノベーションの重要な担い手であることがどのように論じられてきたのかを明らかにすることである．まず，ドラッカーの*Innovation and Entrepreneurship*（『イノベーションと起業家精神』）における，企業家および企業家精神をイノベーションとの関係において検討する．2番目に，ドラッカー以前に，企業家とイノベーションに対して重要な議論を展開しているシュンペーターの『経済発展の理論』を検討する．

3番目に，社内企業家という用語を初めて使用したギフォード・ピンチョーの*Intrapreneuring*（『イントラプルナー　社内企業家』）を検討し，社内企業家，社内企業家活動のプロセスと仕組み，社内企業家活動が成功するための環境形成等はどのようなものかを明らかにする．4番目に，コーポレート・ベンチャーリング論として知られるドナルド・L・ローリーの*Venture Catalyst*（『企業を成長させるコーポレート・ベンチャー戦略』）を検討し，企業内外でベンチャーを起こすだけでなく，社内のベンチャー・キャピタル，複数企業との提携，社外のベンチャー・キャピタルとの連携や買収統合戦略まで含む幅広い視野から見ることの重要性を明らかにする．最後に，こうした議論が，ドラッカーの企業家論の視点からどのように見ることができるのかについて整理する．

1　ドラッカーの企業家論

ドラッカーの*Innovation and Entrepreneurship*では，企業家および企業家精神が定義され，それと関連させてイノベーションが論じられている．ドラッカーは次のように述べている．「企業家は変化を当然かつ健全なものと見ている．通常，彼ら自身は変化を引き起こさないかもしれない．しかし，変化を探し，変化に対応し，変化を機会として利用するということが，企業家および企業家精神の定義である」(3)．また，「企業家精神とは個人的な気質ではなく，行動である」(4)と述べている．

ドラッカーは，企業家や企業家精神の発揮に関わって，その事業の規模が関係ないこと，大学や病院等においても重要であることを指摘している．さらに，企業家は雇用者である必要はなく，むしろ被雇用者であることが多いこと，創造的破壊が責務であること，リスクは冒すがそれはイノベーションの機会があ

る分野においての資源最適化はリスクが大きいこと，リスクを伴うのは方法論を持っていないからだと指摘している[5]．こうした基本的な定義や考え方を示した上で，有名なイノベーションのための7つの機会，すなわち，①予期せぬ出来事，②不調和，③ニーズ，④産業構造と市場構造，⑤人口動態，⑥感じ方の変化，⑦新しい知識を論じている[6]．

ドラッカーは，イノベーションを推進する存在として企業家を想定し，また，既存企業，社会的機関，ベンチャーのいずれにおいても企業家は不可欠の存在であることを明らかにしている．さらに，企業家は変化に対応し，リスクを取る者だが，リスクは小さくできるのであって，そうしていないのは方法論がないからであると指摘している．そもそも，同書は，企業家精神の原理と方法論を示すことを目的として書かれたのである．

ドラッカーの企業家論は，シュンペーターの企業家論を踏まえ，それを発展させたものとも言える．シュンペーターは，企業者活動＝企業家という人間主体の活動が決定的に重要であり，企業家こそがイノベーションをもたらす者であると見ている．次にシュンペーターの企業家論を見てみる．

2　シュンペーターの企業家論

シュンペーターの『経済発展の理論』では，イノベーションを新結合として定義し，それを推進する主体として企業家を論じていることはよく知られている．シュンペーターは，「新結合が非連続的にのみ現れることができ，また事実そのように現れる限り，発展に特有な現象が成立する」[7]と指摘し，「発展の形態と内容は新結合の遂行という定義によって与えられる」[8]と述べている．新結合の遂行の5つの場合として，①新しい財貨あるいは新しい品質の財貨の生産，②新しい生産方法，③新しい販路の開拓，④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得，⑤新しい組織の実現[9]を挙げていることは，あまりに有名である．

こうした議論を展開した後で，シュンペーターは企業者について論じている．企業者ないし企業者機能こそが経済発展の本来的根本的現象と名付けられ，企業は新結合の遂行およびそれを経営体などに具体化したものと指摘している[10]．さらに，「企業者と呼ぶものは，新結合をみずからの機能とし，その遂行に当たって能動的要素となるような経済主体のこと」[11]と定義づけている．

さらに，シュンペーターは企業者をどのような存在として描いているのかを見てみる．第1に，企業者は株式会社や個人会社における非独立的使用人，支配人，重役でもよく，金融業主，発起人，金融法律顧問，技術者であってもかまわない．第2に，企業者は，特定の歴史的時代だけでなく，社会主義共同体の機関，封建賦役農業の領主，原始的種族の首長であろうとかまわない．第3に，農民，手工業者，自由業者も場合によっては企業者に含まれ，工業主，産業家，商人のすべてが必ずしも企業家であるわけではない．第4に，企業家と資本家は区別する．第5に，企業者の機能は循環における単なる生産管理者に特有の付随的な契機から解放される[12]．

以上の議論から，シュンペーターは企業家こそが経済発展をもたらす根本的要因であると見ていること，経済発展をもたらす新結合，すなわちイノベーションを推進する能動的要素となる経済主体として企業家を位置づけていることが分かる．また，シュンペーターは企業家を幅広く捉えており，歴史的視野の広がりと，その本質的理解は鮮明である．このようなシュンペーターの企業家とイノベーション理解は，ドラッカーのその理解との親和性が高いことは明白である．

ドラッカーは*Innovation and Entrepreneurship*において，「主要な経済学者の中で，企業家とその経済に与える影響について取り上げたのは，シュンペーターのみである」[13]と指摘しており，経済学者は企業家を経済の外性変数として取り扱ったと論じている．また，企業家の責務は創造的破壊であるとシュンペーターが定式化したことを指摘している[14]．さらに，ドラッカーは，企業家という用語を作り出したJ・B・セイを再発見したシュンペーターの『経済発展の理論』を取り上げて，シュンペーターが「均衡や最適化よりも，イノベーションをもたらす企業家による動的不均衡は当然の前提条件であり，正常な経済の姿であり，経済理論と経済活動の中心となる現実である」[15]と述べたと指摘し，シュンペーターの企業家論を議論を高く評価している．

3　ピンチョーの社内企業家論

ギフォード・ピンチョーは，アメリカのニューヘブンでコンサルタントとして活躍し，1978年に社内企業家という言葉を初めて使用した人物である．ピンチョーの*Intrapreneuring*は1985年に出版されており，同書において，社内企

業家とは何か，社内企業家はどのような活動を行うのか，社内企業家が活動できる環境はどのように作らねばならないかといったことを論じている．

ピンチョーは社内企業家について，従来型マネジャーや従来型企業家と対比させながら，その特徴を19項目にわたって詳細に論じている．ここでは，そのうちのいくつかについて紹介する．①経営資源に対する自由とアクセスを求める，②企業家的能力を持ちつつも，組織内成功するための高い能力を持つ，③企業の内外ともに関心を持つ，④適度なリスクを負う，⑤組織の秩序を守っているように見えるように，細心の注意を払う，⑥企業家と較べると，忍耐強く，譲歩をする意思を持つが，両者とも実行力がある，⑦組織内で問題解決するか，組織を出ることなしに問題を回避する，といった具合である[(16)]．

ピンチョーの社内企業家論は，イノベーションの時代に突入しつつある1980年代半ばのアメリカにおいて，大企業においてイノベーションを引き起こすことはきわめて重要であるとの認識の上で提起されたものである．社内ベンチャーとベンチャー・キャピタルを比較し，これまでの社内ベンチャーがうまくいかないのは，イノベーションは予測どおりにはいかないものであるとの理解が大企業にはなく，社内企業家が状況変化に応じて素早く方向転換することを認めないからであると指摘している．これは社内企業家が大企業内に置かれた状況の一端を示しているが，社内企業家が活動しやすい環境をどのように整備するかも含めて論じているのは，こうした認識からである．

同書では，上述のような社内企業家が成功するための大企業における障壁とともに，大企業が有する優位性について述べている．市場影響力，技術基盤，信頼できる支援者ないし組織，企業内部情報の交換容易性，既存組織の活用，資金調達といった側面を社内企業家にとって活用可能なものとして取り上げている[(17)]．また，社内企業家が活動しやすい環境整備のために，自由という要因が重要であるとし，①仕事の自主的選択ができる，②継続的に仕事ができるようにする，③実行者が意思決定を行う，④企業内に「ゆとり」を持っている，⑤ホームラン哲学と決別する，⑥リスクや失敗や間違いに寛容である，⑦辛抱強い投資を行う，⑧縄張りに固執しない，⑨クロスファンクショナルチームを持つ，⑩複数の選択肢があるといったことを挙げている．さらに，社内企業家のキャリアパスにあった報奨制度を整備することも重要だとしている[(18)]．

ピンチョーの社内企業家の提起以降，アメリカのみならず，日本においても社内企業家の重要性の認識がされるようになった．1980年代半ばの日本では，

大企業が既存事業の成長性に限界を感じる中で，新規事業を立ち上げていくことが行われ，そうした新規事業においてどのような人材がそれを担うべきなのかということは，大企業において課題となっていたことから，ピンチョーの社内企業家論は一つの解として理解されたのである．

ドラッカーの*Innovation and Entrepreneurship*の第13章では，既存企業の企業家精神を論じている．既存企業において企業家精神を発揮させるには，①企業家として厳しい仕事をすることができる組織を作る，②成果を向上させる学習を組み込みながら，企業家やイノベーターの成果の体系的測定あるいは評価を行う，③組織，人事とマネジメント，報酬とインセンティブと報奨について特別な扱いを行う，④行ってはならないことを理解することが重要であると述べている[(19)]．また，イノベーションに挑戦する最高の人材を自由にしておかねばならないとしている．さらに，①企業家的で新しい事業は，古く既存の事業から分離して組織化する，②新しい事業は組織内の特別の場所，高い地位にあることが必要であり，イノベーション担当のトップに報告することが普通である，③負担を軽くしてやる，④イノベーションからの収益の評価測定は全く別にする，⑤一人あるいは一つのグループに明確な説明責任を持たせると述べている[(20)]．このようなドラッカーの既存企業における企業家精神の内容は，ピンチョーの社内企業家論と，多くの点で重なっているのである．

4　ローリーのコーポレート・ベンチャー戦略論

ローリーは*Venture Catalyst*において，企業成長の原動力としてベンチャーを捉え，コーポレート・ベンチャー戦略を多面的に論じている．ピンチョーが論じたような社内企業家をどのように発掘し，支援し，成功をもたらすのかといったことにとどまらない広がりを持った枠組みを提示している．明日のビッグ・ビジネスを創造するために企業は，①未来のビッグ・ビジネスを発掘する，②未来のビッグ・ビジネスに投資する，③未来のビッグ・ビジネスにベンチャー投資する，④未来のビッグ・ビジネスのパートナーとなる，⑤未来のビッグ・ビジネスを買収・統合する，という5つの方法を実践することが有効であるというのが，その基本的主張である[(21)]．通常の社内企業家の議論のパースペクティブは①と④であるが，ローリーは②，③，⑤といった外部資源への接近，連携や統合が重要であると述べているのである．

また，ローリーは，グローバル大企業がベンチャーを設立して新興市場に進出するための障害について，次のような点を指摘している．①ベンチャー設立プロセスのマネジメントは，年次事業計画の遂行とは基本的に異なっている．②新興ベンチャーと大企業では，スピードに対する認識が劇的に異なっている．③企業家的心構えは異なっている．④ベンチャーの資金調達はエンジェルやベンチャー・キャピタリストからであり，大企業の資金調達は事業計画を通じてである．⑤企業家のリスクと報奨の仕組みは大企業のそれとは基本的に異なる．⑥企業は一時に一つか二つに限定して投資をすることによってリスクを最小化しようとするのに対して，ベンチャー・キャピタルはポートフォリオ投資をすることによってリスクを最小化しようとする．⑦ベンチャーの収益化サイクルは大企業のそれとは一致しない．⑧企業家はデータを実践する，大企業の幹部はデータを分析する．⑨最も成功するベンチャー経営者は顧客に触発されたアイデアや技術を使用してビジネスを創る(22)．

これらの障害リストは，社内企業家が大企業において新規事業を立ち上げ，ビジネス上の成功をあげる上での障害リストと読むことが可能である．ローリーは，社内ベンチャーでも社外ベンチャーでも優れた企業家のリーダーシップが必要であるとし，企業家の大まかなプロファイルを描いている．①企業家は一人で何でも行う，②企業家は独立心旺盛である，③企業家は混乱の中に秩序を見出す，④企業家は焦点を絞っている，⑤企業家は巨大なエネルギーを持っている，⑥企業家は迅速に動き，迅速に適応する，⑦企業家は失敗に対する許容度が高く，不確実性を受け止める，⑧企業家は資本を調達しエクイティのために働く，である(23)．

また，ローリーはだめな企業家がどのようなものかを特徴づけることは可能であるが，その区別がすべて事前に分かるわけではないと述べている．そして，企業家の手腕には戦略的スキルと実務的スキルの二種類があり，いずれも新事業の成功には必要なものであるが，両方のスキルを備えている企業家はほとんどいないと指摘している．初期段階には戦略的スキルが，発展段階には実務的スキルが必要であって，うまく移行することが不可欠であるにもかかわらず，成功する事例はほとんどないと述べている．こうしたことから，ビジネス創造プロセスを，①機会を発揮する，②ビジネスモデルを修正・強化する，③製品，プラットフォーム，ビジネスを開発する，④ビジネスを作るプロセスを実行する，⑤成長する，という5段階に分けている(24)．

ローリーの議論は社内企業戦略にとどまらない幅広いコーポレート・ベンチャー戦略であることが特徴であるが，社内企業家がその経営実践において成功するための障害を取り除いたり，成功するための幅広い仕組みが必要であることを明らかにしている．また，コーポレート・ベンチャー戦略として展開している議論はイノベーション戦略として読み替えることが可能であり，そのように読み替えるならば，イノベーションを推進する上で社内外の企業家の活躍が不可欠であること，社内企業家を支援する仕組みが重要あること，社外の資源を積極的に提携戦略や買収戦略を用いながら，取り込むことによって，新たなイノベーションが生まれ，それが新たな企業成長につながることを明らかにしている．

ドラッカーは，上述したように企業家は変化に対応し，リスクを取る者だが，リスクは小さくできるのであって，そうしていないのは方法論がないからと述べている．ローリーの企業家のプロファイルもまた，変化に対応し，リスクを取る者として描かれている．また，5つのコーポレート・ベンチャー戦略は，方法論として見ることができる．また，ローリーのコーポレート・ベンチャー戦略論の議論の幅の広さは，ドラッカーが*Innovation and Entrepreneurship*で論じているパースペクティブの広さと共通するところが多い．

5　社内企業家とイノベーションについて

社内企業家は，イノベーションを加速することが求められる現代の大企業の新規事業開発の推進者として欠かすことのできない存在である．大企業が成長を持続するには，成長から成熟，そして衰退に向かう既存事業を置き替えるという事業再編成は欠かせないが，それはイノベーション抜きにはありえない．

イノベーションを推進する主体として社内企業家は位置づけられることを，ピンチョーの議論を検討することによって明らかにした．また，社内企業戦略にとどまらない幅広いベンチャー戦略はイノベーションの遂行にとって不可欠であることをローリーの議論を検討することによって明らかにした．実際，3Mの15%ルールや，グーグルの20%ルールなどは，こうした新規事業による事業再編成を促す上で欠かすことのできない仕組みであることは，良く知られている．こうした仕組みの担い手として社内企業家はあり，この社内企業家を支援する仕組みが全社的あるいは社外ネットワークを含めて構築しなければな

らないのである.

ドラッカーは,『企業家精神とイノベーション』において,この両者に関する体系的な論考を行っているが,社内企業家とイノベーションというように,より焦点化させて論じても同様のことが言える.本稿において明らかにしたように,社内企業家が既存大企業においてイノベーションを推進する主体として把握することが可能であることが分かった.また,こうした推進する上での障害とそれを克服するポイントを明示した.企業全体の仕組みの中で,そのルールに則ることなく,新規事業を推進することの重要性と困難さが明らかとなり,また従来のビジネスへの見方とは異なる物差しで評価することの重要性を指摘したのである.

本稿において取り上げた論者の論点はドラッカーが論じている論点と関連するところが多い.また,ドラッカーの議論は,社内企業家論をさらに発展させていく手がかりを提供しているともいえる.企業家の時代,企業家経済が重視されている今日において,企業家が活躍できる仕組みを構築し,より多くの社内人材を投入することは,事業の再編成においても,トップマネジメントのこの課題に対する対応を考える上でも重要性をますます増しているのである.

おわりに

ドラッカーの*Innovation and Entrepreneurship*での視点と論点から様々な議論を整理することは,この分野の論点をより明らかにしていく際に重要である.今日,ドラッカーの企業家論を軸とした議論や経営の実践が求められている.

創造的破壊と事業の再編成をなしうる一つの主体として社内企業家はある.ピンチョーが論じたように,社内企業家には既存企業において自由な環境の中で,自主性を尊重しつつ,かつ担当トップに対する報告と説明責任を負わせながら,新規事業を立ち上げさせることが必要であり,そのための環境整備こそが大切である.また,ローリーが指摘したように,その仕組みは,社内のみならず,投資や合併といった手段を含めて社外の幅広いネットワーク形成も含めて構築することもまた重要である.

こうした認識こそが,社内企業家がイノベーションを推進していく上での実践と議論を高度化させていくのに不可欠である.

【注】

(1) Intrapreneuringの訳は社内企業家という表記に統一している.
(2) Entrepreneurshipの訳は「企業家」という表記のみを使用し,「起業家」は使用しない.ただし,訳書名はそのままにしてある.
(3) Drucker, P. F.［1993］pp.27-28, 上田惇生訳［1997］40ページ.文中の引用は筆者による訳である.以下,すべて同じ.
(4) *Ibid*., p. 26, 同上邦訳, 38ページ.
(5) *Ibid*., pp. 21-29, 同上邦訳, 30～43ページ.
(6) *Ibid*., p. 35, 同上邦訳, 52～53ページ.
(7) J. A. シュンペーター(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳)［1977］182ページ.
(8) 同上, 182ページ.
(9) 同上, 183ページ.
(10) 同上, 198ページ.
(11) 同上, 198～199ページ.
(12) 同上, 199～201ページ.
(13) Drucker, P. F.［1993］p.13, 上田惇生訳［1997］21ページ.
(14) *Ibid*., p.26, 同上邦訳, 38ページ.
(15) *Ibid*., p.27, 同上邦訳, 39ページ.
(16) Pinchot, Gifford［1985］pp.54-56, 同上邦訳, 93～98ページ.
(17) *Ibid*., pp. 88-95, 同上邦訳, 147～157ページ.
(18) *Ibid*., pp. 198-199, 同上邦訳, 311～314ページ.
(19) Drucker, P. F.［1993］p.150, 上田惇生訳［1997］14ページ.
(20) *Ibid*., pp.161-167, 同上邦訳, 31～40ページ.
(21) Laurie, Donald. L.［2001］pp.10-12, 福本晃訳［2003］26～28ページ.
(22) *Ibid*., pp. 25-34, 同上邦訳, 42～51ページ.
(23) *Ibid*., pp. 202-208, 同上邦訳, 237～244ページ.
(24) *Ibid*., p. 211, 同上邦訳, 248ページ.

【参考文献】

(1) Drucker, P. F.［1993］*Innovation and Entrepreneurship*, Harper Collins(上田惇生訳［1997］『起業家精神とイノベーション』ダイヤモンド社)
(2) Pinchot, Gifford［1985］*Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row(清水紀彦訳［1985］『イントラプレナー 社内企業家』講談社)
(3) Laurie, Donald L.［2001］*Venture Catalyst*, Perseus Publishing(福本晃訳［2003］『企業を成長させるコーポレート・ベンチャー戦略』出版文化社)
(4) J. A. シュンペーター(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳)［1977］『経済発展の理論』(上)岩波文庫(原著第2版1926年).

【略歴】 1961年京都市生まれ．現職は立命館大学経営学部兼大学院経営管理研究科教授・立命館総長特別補佐．博士（経営学）．主著は［1996］『現代の半導体企業』ミネルヴァ書房．

「経済の暗黒大陸“流通”」再考

“The Economy's Dark Continent”: A Reconsideration

白珍尚
Baik JinSang
（亜細亜大学）

Summary

“The Economy's Dark Continent” remains in many researchers' memory still now. The purpose of this paper is to reconsideration from the viewpoint of management of business.

解題

1953年，紀ノ国屋が食料品スーパーを東京青山に開店し，戦後復興・高度経済成長を背景に急速に発展していた．また耐久消費財メーカーは，高度経済成長の中で，ビッグ・ビジネス（大企業）に成長，ラジオやテレビ，その他のニュー・メディアを使った華やかな広告宣伝を行いつつ，激しい企業間競争に打ち勝つための「最高の経営戦略」として流通を支配，そしてその流通支配力の強化を重視していた．さらにダイエーなどのスーパーマーケットがモータリゼーションによる大型駐車場，チェーン展開による多店舗展開，大量仕入・大量陳列・大量販売による薄利多売，セルフサービス方式を徹底するなど，それら流通企業は急成長，短期間のうちに次第に大手に集約され，いわゆる流通の近代化が進んでいた．

日本の流通近代化が進んでいる真っ只中1962年に発表された‘The Economy's Dark Continent’(1)は，「経済の暗黒大陸“流通”」(2)と翻訳され，約50年を経た現在も多くの研究者の記憶に残っている．

冒頭の「アメリカの消費者が，ある商品に対して一ドル支出した場合，その内の50セントは，その商品が生産されたあとで発生する活動，……（中略）……，製品が完成品の形となって出てきたあとに発生する諸活動のために費やされる」という文章は，当時の多くの産業人ならびに経営学研究者に大きな衝撃を与えたに違いない．ところが，「流通は物質的にはほとんどなにものもつけ加えない．製品を傷つけたり，汚したり，引き裂いたり，かすり傷を付

けたり，さもなければ，製品を破損させたり，等級を落としたりするだけである」と続く文章による衝撃は，前文による衝撃をはるかに超えていた．林（1962）が「かえって時々わざわいの種になる点も，盲腸に似ている．さいきん問屋排除の声が各業界に高まっているが，ドラッカー氏は，その近稿『経済の暗黒大陸』のなかで，問屋を寄生虫に喩えているが，国民経済という系の一部をなす副系という意味において，盲腸の比喩のほうが当をえているように思う」[(3)] と述べていることから，その衝撃の大きさが推測できる．林（1962）の主題は，当時「日本経済のボトル・ネック」であった「経路（チャネル）部門」，すなわち「流通の遅れ」とその「流通は現在，変わりつつある．特に大型小売業や商社の力が強くあらわれてきている，それによって流通における機能分担のバランスがくずれている」ということであった．またドラッカーが「経済の暗黒大陸」において「流通への無知と無関心」そして「流通の後れ」[(4)] を指摘しているが，それから40年が経った現在「経済の暗黒大陸」が克服されたかという問いから始まる田島（2004）は，日本とアメリカの流通システムの「違い（difference）」とその「固有性（uniqueness）」が正しく評価されるべきであるということを主題としている．

しかし，ドラッカーが「暗黒大陸」に喩えたものは，卸売業・小売業などの流通業を意味していただろうか．それは，寄生虫に喩えられた排除されるべき問屋であっただろうか．それは，アメリカとは異なる日本型流通システムの「固有性（uniqueness）」であっただろうか．そして「経済の暗黒大陸“流通”」は，流通業の未開拓のままの状態についての批判もしくはその流通業の発展可能性を示唆していただろうか．

19世紀の半ばフランスでは百貨店ボン・マルシェが登場，19世紀の後半アメリカではカタログ通信販売のシアーズが展開，1910年ごろにはチェーンストアの時代とも言われていた．さらに第二次世界大戦後にはディスカウント・ストア，ショッピング・センターなどの様々な小売業態が登場していた．すなわち，「経済の暗黒大陸“流通”」が発表された1962年当時，アメリカの近代商業は既に約100年の歴史を有していたのである．にもかかわらず，ドラッカーは「今日われわれは，ナポレオンと同時代の人々がアフリカ大陸の内部について知っていた程度しか，流通機構について知らない」，「暗黒大陸」という表現を用いている．

本研究では，「経済の暗黒大陸“流通”」に対する従来の理解と解釈とは異なる，ビジネスのマネジメントという視点から再考を試みる．

「新しい概念」

三浦（2010）は「この論文の時を超えた意義は，前半にある」[(5)] と述べる．

それは，「経済的にいえば，流通は製品のもつ物質的特性を経済的価値に転換させるプロセスであり，顧客をその製品のそばへ引き寄せ」「アメリカのビジネスの中で，もっともおろそかにされながらも，将来もっとも望み多い分野である」としつつも，「今日われわれは，ナポレオンと同時代の人々がアフリカ大陸の内部について知っていた程度しか，流通について知らない」と述べ，「流通の役割と機構をほんとうに理解するために，われわれは経済理論と経済分析の新しい概念を必要としている」という部分であろう．

ドラッカーのいう「新しい概念」とは，「生産もしくは金と信用の流れに焦点を合わせている」概念ではなく，「物の流れやその経済的特性（on the flow of physical goods and its economic characteristics）」に焦点を合わせた概念であった．またドラッカーが必要であるとしたものとは，「ビジネス・センサスのごとき数字」とは異なる「新しいデータ」であった．

ドラッカーのいう「物の流れやその経済的特性」に焦点を合わせた「新しい概念」を解明していこう．

フォードとゼネラル・モータースの例

ドラッカーは，フォードとゼネラル・モータースの例を挙げている．

まずフォードは，生産する車をT型フォード1車種に限定した．コンベアー・ベルトに車体と材料を載せ，各場所に配置された人員に単純化された流れ作業を要求，徹底的な時間・目標管理を行い，機械的な大量生産が可能となったのである．そしてこれを販売するための流通チャネルを築き上げた[(6)]．T.レビット（1960）は，自動車の普及を進め，自動車の大衆市場と自動車産業を確立させたフォードについて「世間は決まってフォードを生産の天才として誉めるが，これは適切ではない．彼の本当の才能はマーケティングにあった」[(7)] と述べ，「市場ニーズに適合した生産システムの設計をリードした」点に注目している．

ドラッカーは，フォードがリバー・ルージュ工場[(8)] を建設する際，自動車の原材料となる供給源となる鉄鋼山から消費者への物の流れ，そして消費者から

廃車捨て場へ，さらに再び製鉄原料として溶鉱炉へ戻る流れまでもコントロールできる製造工場がイメージされていたことについて「偉大なビジョン」[9]であったと評価したのである．さらに，このようなフォードのビジョンを出発点に，ゼネラル・モータースは「流通過程のもつ経済的特性を中心にした経営を展開した」と述べる．すなわち，一般的なメーカーであれば，まず資本を投下して工場を作り，製品を生産し，販売する．フォードも大量生産システムを確立させ，T型フォードを生産，大量販売を可能にしたのである．

このように，20世紀初頭のアメリカ企業の努力は生産規模の拡大と合理化による生産性の向上に向けられていた．これらによってコストの引き下げに成功すれば，低価格が実現され，市場における競争に勝ち残る可能性が高くなると考えられていたのである．また，多様なかつ無数に存在する流通と販売の過程を管理することに比較すると，工場内における生産過程を科学的に管理することは容易であった.生産過程の科学的な管理法と製品原価の計算法の発展は，いずれもこの時期における努力の成果である．

しかしゼネラル・モータースは，「消費者の購買習慣にまず手をつけ，ディーラーの金融，在庫，報酬へ進んでから，今度は組立工場の設計，立地，規模，製品構成，生産計画を再検討し，最後には企業組織に手を加えた」のであった．ドラッカーは，「流通組織があったおかげで，ここ30年あまりの間に，自動車は最低限の流通コストで，高度の技術を総合した大量消費財に成長することができた」と述べ，これらによって「産業または会社はそれ自身の流通を管理可能なものとすることができる」ことが証明されたとしている．

A. D. チャンドラー(1964) は，フォードとゼネラル・モータースについて「彼らの創造的活動は自動車産業という境界を乗り越えて，はるかに広い範囲にまで衝撃を及ぼした．なぜなら1910年から40年にいたる期間に，自動車産業は，アメリカ経済の中で最も重要な意義をもつ産業の一つにのしあがり，その指導者たちは，生産，財務，マーケティング，経営管理，労使関係等の基本的な機能を果たすにあたって，在来の手法に改善を加え，新しい手法を生み出したからにほかならない」[10]と述べる．

シアーズの例

1886年にリチャード・ウォーレン・シアーズよって設立されたシアーズは，都市部の消費者とは異なるニーズと膨大な潜在購買力をもつ農民という新たな顧客を発見した．そして，農民のニーズに応える商品メーカーを見つけては商品開発を行い，定期発行の信頼できるカタログを作成，買手のリスクを軽減させる返品保証，発送工場の展開，人材育成と組織づくり行い，カタログ通信販売という新たな流通チャネルとして確立された．また，都市部の消費者と同質化していく農民の生活水準とライフスタイルに合わせた商品開発とメーカーの組織的な育成を行うとともに，店舗開発とそれに伴う売場主任，経営管理者としての人材を育成，分権化した組織構造とマネジメントなどについての新しい方法を生み出した．さらに，女性のライフスタイルの変化に応えられる商品開発，オートメーション工場，訪問販売とカタログ販売などを行ったのである[11]．

ドラッカーは，『現代の経営』において，およそ100年前に設立された，たった1社の小売業の例を挙げ，事業の目的をマーケティングとイノベーションによる顧客の創造にあると定義した[12]．

さらに，「経済の暗黒大陸」においても再びシアーズを取り上げ，次のように述べている．「シアーズ・ローバックで販売するいろいろな製品のメーカーは，原則として法的・資本的に独立である．しかし，シアーズ・ローバックの各仕入れ担当者は，シアーズの各店における販売状況について知っているのと同じ程度に，その製品のメーカー，工場，製造工程，原材料，従業員およびコストについて知っていなければならない．……(中略)…….彼は法的には小さい部分しか管理していないが，実際には，全ての過程にわたって責任を持っているわけである」．

三浦 (2010) は，「シアーズは，販売努力よりも，仕入先の育成に力を入れたマーケティング戦略によって売上と収益を伸ばしてきた」[13]と述べている．

経済的コスト[14]

ドラッカーは，「われわれの仕事」「わが社の製品」をいうとき販売業者を含めている企業はほとんど存在しないと指摘する．多くの製造企業が伝統的に製造部門における生産管理，合理化，そしてコスト削減に労力を費やしてきたが，「製品が完成品の形となって出てきたあとに発生する諸活動」，製品が工場から出荷されたあとの流通チャネルにおいて発生するコストについてはほとんど認識していないということである．換言すると，製造企業の代わりに顧客に接し，製品を販売し，製品が有する物質的特性を経済的価値に転換させるという流通の経済的役割にはほとんど注目されていないことでもある．

ドラッカー（1964）は，製造企業の内部において発生するコストは，消費者が支払うコストのうちせいぜい4分の1である．残りは，原材料費，設備費，流通費であるという．しかも，流通費の場合は，卸売業や小売業という法的に独立した別の企業で発生している．これは，卸売業と小売業などの流通企業が法的・会計制度上では製造企業とは別の企業であるために生ずる．また法的・制度的に個別企業として存在する組織内部において発生するものとしてコストが定義されていることもを指摘，その結果経済的コストの大半が見えなくなっているという．

しかし，消費者にとって重要なのは，全体のコストである．コストが，原材料から最終製品にいたる一連の経済連鎖のどこで発生しているかはまったく関心のないことである．消費者にとっての関心は，得るものに対する支払いの総額である．最終消費者が支払うコストとは，製品やサービスを購入しその効用をフルに引き出すために最終消費者が支払うものとして定義されるべきである．

マーケティング・コンセプト

以上のような，フォード，ゼネラル・モータース，シアーズの例，そして消費者にとっての経済的コストについての記述から「物の流れやその経済的特性」に焦点を合わせた「新しい概念」が明らかになる．

すなわち，「経済の暗黒大陸“流通”」における「流通」は，メーカーの流通組織（マーケティング・チャネル，販売経路）のみを意味するものでもなければ，卸売・小売などの流通業，流通企業を意味するものでもなければ，卸売及び小売などの流通機関をメンバーとする取引連関の総体としての流通機構を意味するものでもない．むしろ，経済的には，消費者・顧客から見れば同一の価値提供連鎖にあるにもかかわらず，法律上，会計制度上では別企業として認識され，トータル・マネジメントの死角に入ってしまいがちな流通部門（マーケティング・チャネル，販売経路）に焦点を当てて注意を喚起し，「われわれの仕事」あるいは「わが社の製品」の定義を再考しているものであるという解釈が必要であろう．

またこのような解釈から，顧客の求めるものを生産する，顧客が価値あるとするものを生産する，顧客が価値あるものと判断して購入してくれる商品を生産するという顧客中心の，顧客志向のマ－ケティング・コンセプトが主張されていると考えることが妥当な理解であろう．さらに，企業組織の内外を含む全体プロセスのトータル・マネジメント，今日における「リレーションシップ・マーケティング」「インターナル・マーケティング」「ホリスティック・マーケティング・コンセプト」への接近が可能になると考えられる[15]．なお，「経済の暗黒大陸」の主題となっている流通についての「新しい概念」は，M. E. ポーター（1985）のいう「価値連鎖」[16] あるいはM. J. ランニング・E. G. マイケル（1988）のいう「伝統的な物理的プロセス・シークエンス」から「価値創造と価値提供のシークエンス」への移行[17]，さらにはP. コトラー（2010）でまとめられている「マーケティング1.0」から「マーケティング2.0」への移行[18] を予見したものであったとも考えられる．

それは，アメリカのビジネスの中で将来もっとも望み多い分野でありながらも，もっともおろそかにされ，「暗黒大陸」であると表現される流通の問題とは，「製品が完成品の形となって出てきたあとに発生する諸活動」の問題である．

流通業に見るトータル・マネジメント

ドラッカーが「経済の暗黒大陸」において展開した「新しい概念」をトータル・マネジメントと解釈し，その主題は顧客の求めるものを生産する，顧客が価値あるとするものを生産する，顧客が価値あるものと判断して購入してくれる商品を生産するという顧客中心の，顧客志向のマ－ケティング・コンセプトであったと考えられる．

ここでは，流通業において展開される顧客志向のマーケティング・コンセプトを取り上げてみよう．

チーム・マーチャンダイジング（トータル・マーチャンダイジング）

日本のコンビニエンス・ストア・システムは小売業者の主導で構築された供給の連鎖（サプライ・チェーン）である．単品管理，商品政策，物流政策を含めたトータル・システムとして，販売時点で得られたPOSデータや消費者アンケート調査などで得られた既存商品の評価データを収集・分析し，需要動向に応じた新製品のコンセプト開発，試作品の製作，原材料の仕入れ，生産，配送，店舗の仕入れ，陳列にいたるまでのサプライ・チェーン・マネジメントとマーチャンダイジングの強化，それぞれの活動を担う各々の私企業の活動がまるで

単一企業組織の活動のように連携されて，流通企業のマーケティング戦略として活用されているのである．

POSデータが，既に消費者に広く認知されている生活雑貨，文房具，飲料などのナショナル・ブランド（NB）商品の品揃えに活用されることは当然である．ところが，おにぎり，弁当，サンドイッチ，サラダなどのような日配加工食品はナショナル・ブランドが存在せず，各コンビニエンス・ストアが独自のプライベート・ブランド（PB）の商品開発を行って競合他社との差別化を図っている．このような場合，原材料メーカー，資材メーカー，食品メーカーなどとの関係で，さらには商品供給業者相互関係において，各地域の各店舗の販売時点で収集されたPOSデータを活用したチーム・マーチャンダイジング（トータル・マーチャンダイジング）は一層重要視される．

また，NB商品のメーカーは大規模企業である場合が多いが，日配加工食品の場合は独自の商品開発ノウハウを有する中小規模の企業である場合が多い．よって，複数の中小日配加工食品商品供給者が新商品に関する情報を共有し，それぞれ異なる商品を生産する別企業であっても共通する原材料は共同購入，さらに流通過程における管理温度帯が同じであれば，各商品の特性や各業界の構造を超えて配送センターと配送車両を共有して，共同配送・混載配送を行い，合理化を図っている．

小売業のPB商品

小売業のマーケティング活動は，消費者の多様な潜在ニーズに合致する商品を計画・開発・品揃えを行い，小売サービスを付加して販売するとともに，その流通チャネル内部における供給の連鎖をマネジメントすることである．換言すると，消費者のニーズに適合した商品計画・マーチャンダイジングは，小売サービスとともに業態を定義する中核の一つとなるのである．すなわち従来では，スーパーマーケット，総合スーパー，ドラッグストア，家電量販店，百貨店など，各々の小売業態が大量仕入と大量販売，薄利多売，専門性，高度のサービス，高級感など，それぞれ特有の付加価値を加えるとはいえ，生産者が企画・開発・生産したNB商品を消費者のニーズに合致するように品揃えすることがマーチャンダイジングの中心となっていた．

ところが，近年では小売業者が販売時点で収集した顧客の情報を元に独自に商品を開発し，生産者に製造を委託，小売業者独自のPB商品で販売することも，小売業のマーケティング活動の重要な一部分となっている．

小売業のPB商品が導入された当初は，中小零細メーカーを中心とした生産委託が多く，また低品質・簡易包装でコストを削減した低価格のPB商品は「安かろう，悪かろう」というイメージが強かった．しかし近年展開されているPB商品は，既に消費者にNB商品のメーカーとして認識されている大規模メーカーに生産を委託する場合が多く，PB商品でありながらもそのメーカーの企業ブランドを活用するという特徴を持つ．また，消費者に庶民の日常生活になくてはならない，いつでもどこでも利用できる小売業態となったコンビニエンス・ストアで感じる安心感はPB商品に対する信頼を与え，さらには社会的背景から簡易包装はエコ商品へ，安物商品は低価格商品へと変化している．

SPA・製造小売業

近年注目されている良品計画の「無印良品」，ファーストリテイリングの「ユニクロ」などのSPA・製造小売業を取り上げて，「日本標準産業分類」(19) から考察してみよう．

第一に，「日本標準産業分類」では，「主として管理事務を行う本社，本店などは，管理する全事業所を通じての主要な経済活動にもとづき，その経済活動が分類されるべき分類項目の属する中分類に設けられている小分類「管理，補助的経済活動を行う事業所」の該当項目に分類し，別の場所にある自己製品の販売事業所は大分類I－卸売業，小売業に分類される」と定義されている．第二に，同「日本標準産業分類」の「大分類I」「卸売業，小売業」を見ると，「製造した商品をその場所で個人又は家庭用消費者に販売するいわゆる製造小売業（菓子屋，パン屋などにこの例が多い）は製造業とせず，小売業に分類される」とし「製造小売業」に分類される．どころが，GAP，良品計画，ファーストリテイリングなどを「製造した商品をその場所で個人又は家庭用消費者に販売するいわゆる製造小売業（菓子屋，パン屋など）」と同様に“製造小売業”と分類・表現することは必ずしも適切ではない．第三に，GAP，良品計画，ファーストリテイリングなどのように，製品の製造から販売までを一貫して行う場合は，製造工場は「製造業」そして小売店舗は「小売業」に分類されるため，これらを“製造小売業”と分類・表現することには注意が必要であることが分かる．

一方，ジャイロ総合コンサルティング株式会社は，SPAを「アパレル分野を中心として，小売業が製造の分野まで踏み込み，自社のオリジナル商品の開

発を行い，自社で販売する方法」と定義している[20]．さらに野村総合研究所(2008) によると，「SPAの由来は，1986年に米衣料品大手ギャップの会長が自社の業態を指していった“Speciality store retailer of Private label Apparel”の頭文字の造語」と言われている．吉川 (2004) は，ブリヂストンの「タイヤ館」を例に挙げた製造小売業は「生産から販売 (製造から小売り) までの一気通貫した体制を構築し，効率的な運営を続ける企業」「メーカーでありながらも小売業を併せてもつメーカー」と定義している．一方SPAは，「自社オリジナル企業によるアパレル製造直売専門店」であると定義され[21]，「SPAの場合，商品構成は自社商品で完成するが，製造小売業の場合は自社商品のみでは無理であり，他社商品との組み合わせやコーディネートが必要になる」と商品MD (マーチャンダイジング) の視点からの比較もなされている[22]．

以上のことからSPA・製造小売業という用語の定義は未だ明確なものではない．統計法上の分類名詞「製造小売業」であろうが，特定の企業を連想させる一般名詞としてのSPA・製造小売業であろうが，それらに対して注目すべき点は別のところに存在することが分かる．すなわち，価値提供連鎖の全体に対して消費者・顧客が特定のプロダクトに対して支払う，ドラッカーが述べる経済的コストと価値といった視点からの再考察が必要となるのである．

SPAの代名詞GAPは，「目的のデニムが買いにくく，簡単なサイズ変更さえままならないという経験から……(中略)……様々なスタイルとサイズが揃い，お客さまにとって分かりやすく簡単にショッピングを楽しめる」「顧客志向」のデニム専門店として誕生，「1991年から上質で低価格なウェアとアクセサリーの企画・生産に注力し，自社ブランドのみを販売」するようになったという[23]．良品計画も「本当に必要なものを，本当に必要なかたちでつくること」を目指し[24]，ファーストリテイリングも「本当に良い服，今までにない新しい価値を持つ服を創造し，世界中のあらゆる人々に，良い服を着る喜び，幸せ，満足を提供」するという[25]．

そのいずれも，中間流通業 (卸売業) の排除とそれによるコスト削減，またそれらに起因する単なる低価格商品を目的としているのではない．今日SPA・製造小売業と称されるものの共通点は，メーカーが生産した製品をどのように品揃えするかといった従来の小売業ではなく，消費者・顧客に最も近い立場にあり，そのニーズと情報を把握しやすい小売業が自らの店舗で販売するプロダクトのコンセプト開発に関わることで，顧客を創造しているのである．さらに加えると，7&iの「セブンプレミアム」，イオングループの「トップ・バリュー」などの小売業のPBも同様である．

SPA・製造小売業といった小売業，さらには小売業のPB商品による品揃え努力は，顧客創造のツールであり，目的ではないことが分かる．

ファーストリテイリングの例[26]

消費者・顧客に最も近い立場にあり，そのニーズと情報を把握しやすい小売業が自らの店舗で販売するプロダクトのコンセプト開発に関わることで，顧客を創造しているファーストリテイリングの「ユニクロ」を取り上げてみよう．

1984年，広島に「ユニーク・クロージング・ウエアハウス～いつでも気軽に服を選べる巨大な倉庫～」という「ユニクロ」の1号店が出店した．そして全国多店舗展開とともに，会社全体に必要な業務・機能を整理し，本部社員の役割目標を定め，組織図を描いた．また，これまでのユニクロの成功要因を分析し，今後成長させるために成功要因からそれぞれの目標を定め，ユニクロの標準店舗の規模 (売場面積，売上・在庫規模，人員体制，設備投資額など) を決定した．さらに，1店あたりの標準損益分岐点を設定，それにもとづいた年間の出店計画，販売計画，仕入れ計画，資金繰り予定表の作成をしたのである．また，関係会社の整理から年度予算と月次決算の比較分析，各業務間牽制制度の作成，フローチャートの作成，POSシステムの見直し，新システムの導入，社内管理規程と運用マニュアルの作成，新店オープンのマニュアル作成，設備投資資金の調達，給与体系の整備などを行った．そして，さらなる革新のために2005年に東レと共同開発した「ヒートテック」を発売，翌年には同社と「戦略的パートナーシップ」業務提携を結んだのである．

ドラッカーは，1954の『現代の経営』において「事業とは何か，事業のマネジメントとは何かを知る上で，アメリカで最も成功している企業の一つシアーズ・ローバックに勝るものはない」[27]とし，その例を通じて事業の目的をマーケティングとイノベーションによる顧客の創造であると定義した．

そして，ドラッカーがシアーズから得た「マーケティングとイノベーションによる顧客の創造」という教訓を実践し，今日日本で最も成功している企業の一つファーストリテイリングに勝るものはないだろう．

おわりに──新たな視点

「経済の暗黒大陸」の主題であった「物の流れやその経済的特性」に焦点を合わせた「新しい概念」は，フォード，ゼネラル・モータースなどのような製造企業が消費者・顧客から見れば同一の価値提供連鎖にある流通部門（マーケティング・チャネル，販売経路）をも含むトータル・マネジメントの視点から「われわれの事業」「われわれの仕事」「わが社の製品」を考え，顧客の求めるものを生産する，顧客が価値あるとするものを生産する，顧客が価値あるものと判断して購入してくれる商品を生産するという，顧客志向のマーケティング・コンセプトを実践していくことであった．

さらに本研究においては，その「新しい概念」から，日本のコンビニエンス・ストア・システムが展開するチーム・マーチャンダイジング（トータル・マーチャンダイジング）及び小売業が展開するPB商品，そしてSPA・製造小売業についての考察をも加えてきた．ここで取り上げたそれぞれについては，既に膨大な研究がなされてきたうえ，今後なお深く研究されなければならない．

だが，消費者・顧客に最も近い立場にあり，そのニーズと情報を把握しやすい小売業がビジネスをトータルにマネジメントし，顧客志向のマーケティング・コンセプトを実践するという新たな視点を提唱できたことを本研究の成果として挙げたい．

【注】

(1) Peter F. Drucker, ‘The Economy's Dark Continent,’ *Fortune*, April, 1962.

(2) 小林薫訳編『経営の新次元──現実をみつめて明日を考えよう』ダイヤモンド社, 1964年, 129 ～ 147頁．田島義博訳「経済の暗黒大陸 “流通”」小林宏治編『ドラッカー全集5　経営哲学編　経営者の課題』ダイヤモンド社，1971年，552 ～ 564頁．ここでは小林薫訳編（1964）を引用した．

(3) 林周二，1962，63 ～ 64頁．

(4) 田島義博，2004，11 ～ 22頁．

(5) 三浦一郎・白珍尚，2010，35頁．

(6) Alfred D. Chandler, Jr., 1964（内田忠夫，風間禎三郎訳，1970，8頁）．

(7) Theodore Levitt, 1960（DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳，2001，62頁）．

(8) Joseph P. Cabadas, 2004.

(9) Peter F. Drucker, 1962（小林薫編訳，1964，132頁）．

(10) Alfred D. Chandler, Jr., 1964（内田忠夫，風間禎三郎訳，1970，22頁）．

(11) Boris Emmet, John E. Jeuck, 1950.
Alfred D. Chandler, Jr., 1962（有賀裕子訳，2004年，287 ～ 358頁）．
Arthur C. Martinez, Charles Madigan, 2001（菊田良治訳，2004年）．
Donald R. Katz, 1987（堤清二監訳，鈴田敦之訳，1989）．
Peter F. Drucker, 1954（上田惇生訳，2006，32 ～ 41頁）．
──, 1962（小林薫訳編，1964年，134 ～ 135頁）．
──, 1974（野田一夫，村上恒夫監訳，1974，76 ～ 88頁）．
Richard S. Tedlow, 1990（近藤文男監訳，1993，324 ～ 328頁）．

(12) Peter F. Drucker, 1954（上田惇生訳，2006，46 ～ 52頁）．

(13) 三浦一郎・白珍尚，2010，15頁．

(14) Peter F. Drucker, 1964（上田惇生訳，2007，85 ～ 89頁）．

(15) Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006, pp.16 ～ 23（恩藏直人監修，月谷真紀訳，2008，21 ～ 30頁）．

(16) Michael E. Porter, 1985（土岐坤，中辻萬治，小野寺武夫訳，1985）．

(17) Michael J. Lanning, Edward G. Michaels, 1988.

(18)「マーケティングのコンセプトは，マクロ経済の状況に対応しているとみなすことができる．マクロ経済環境が変化すれば，消費者の行動も変化し，それがマーケティングを変化させるのだ．過去60年間に，マーケティングは製品中心の考え方（マーケティング1.0）から消費者中心の考え方（マーケティング2.0）に移行してきた．今日，環境の新たな変化いに対応してマーケティングは再び変化している」．「企業は製品から消費者に，さらには人類全体の問題へと関心を広げてきている．マーケティング3.0とは，企業が消費者中心の考え方から人間中心の考え方に移行し，収益性と企業の社会的責任がうまく両立する段階である」Philip Kotler, 2010（恩藏直人監訳，藤井清美訳，2010，1 ～ 2頁，262 ～ 264頁）．

(19) 統計法（平成19年法律第53号）第28条第1項及び附則第3条の規定にもとづき，統計法第2条第9項に規定する統計基準として設定されている．

(20) ジャイロ総合コンサルティング株式会社HP（http://jairo.co.jp，2011.02.27最終確認）．

(21) 吉川京二，2004，16頁．

(22) 吉川京二，2004，18頁．

(23) GAP　HP（http://gap.co.jp/about/#/origin/，2011.02.27最終確認）．

(24) 良品計画　HP（http://ryohin-keikaku.jp/，2011.02.27最終確認）．

(25) FAST RETAILING　HP（http://www.fastretailing.com/jp/，2011.02.27最終確認）．

(26) NHK「仕事学のすすめ」制作班編，2010.
柳井正，2003.
「ユニクロ作り柳井正無限成長への執念」『日経ビジネス』2005.9.26，日経BP社，30 ～ 45頁．
「ユニクロ柳井イズムはトヨタを超えるか」『日経ビジネス』2009.6.1，日経BP社，26 ～ 44頁．
「ユニクロ柳井正の野望と死角」『日経ビジネス』2010.5.29，日経BP社，27 ～ 57頁．

(27) Peter F. Drucker, 1954（上田惇生訳，2006，32頁）．

【参考文献資料】

Boris Emmet, John E. Jeuck, *Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck and Company*, The University of Chicago Press, 1950.

Joseph P. Cabadas, *River Rouge: Ford's Industrial Colossus*, Motorbooks International, 2004.

Michael J. Lanning & Edward G. Michaels,'A Business is a Value Delivery System,'McKinsey Staff Paper, No.41, June 1988.

Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology, 1962（有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社，2004年）.

――, *Giant Enterprise: Ford, General Mortors, and the Automobile Industry*, Harcourt, Brace & World, Inc., 1964（内田忠夫，風間禎三郎訳『競争の戦略――GMとフォード・栄光への足跡』ダイヤモンド社，1970年）.

Donald R. Katz, *The Big Store: Inside the Crisis and Revolution at Sears*, Viking Penguin Inc., 1987（堤清二監訳, 鈴田敦之訳『シアーズの革命――巨大企業の危機を救った男たち』ダイヤモンド社，1989年）.

Arthur C. Martinez, Charles Madigan, *The Hard Road to the Softer Side Lessons from the Transformation of Sears*, A Division of Random House, Inc., 2001（菊田良治訳『巨大百貨店再生――名門シアーズはいかに復活したか』日経BP社，2004年.）.

Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985（土岐坤，中辻萬治，小野寺武夫訳『競争優位の戦略――いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社，1985年.）.

Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper Business, 1954（上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社，2006年）.

――, The Economy's Continent, *Fortune*, April, 1962（小林薫訳編『経営の新次元――現実をみつめて明日を考えよう』ダイヤモンド社，1964年）（田島義博訳「経済の暗黒大陸"流通"」小林宏治編『ドラッカー全集5　経営哲学編　経営者の課題』ダイヤモンド社，1971年.）.

――, *Managing for Results*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1964（上田惇生訳『創造する経営者』ダイヤモンド社，2007年.）.

――, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, 1974（野田一夫，村上恒夫監訳『マネジメント：課題，責任，実践』ダイヤモンド社，1974年）.

Philip Kotler, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons International Rights, Inc., 2010（恩藏直人監訳，藤井清美訳『コトラーのマーケティング3.0――ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版，2010年）.

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Management, 12ed*, Pearson Education, Inc., 2006（恩藏直人監修，月谷真紀訳『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント（第12版）』ピアソン・エデュケーション，2008年.）.

Richard S. Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, Inc., 1990（近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房，1993年.）.

Theodore Livitt,'Marketing Myopia,'*Haravard Business Review*, Jul-Aug, 1960（DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「マーケティング近視眼」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2001年11月号.）.

大野尚弘『PB戦略――その構造とダイナミクス―』千倉書房，2010年.

加藤鉱『まやかしだらけのプライベートブランド』講談社，2009年.

川嶋幸太郎『ユニクロ・柳井正』ぱる出版，2009年.

鈴木孝之『イオンが仕掛ける流通大再編』日本実業出版，2008年.

田島義博『歴史に学ぶ流通の進化』日経事業出版センター，2004年

月泉博『ユニクロVSしまむら』日本経済新聞社，2006年.

店舗システム協会『いまPB小売業が確実に伸びている』かんき出版，1996年.

鳥羽欽一郎『流通企業のイノベーター　シアーズ＝ローバック』東洋経済新報社，1973年.

波形克彦・谷口明・山岡敬始・藤田均『PB商品開発戦略』ビジネス社，1997年.

日本経済新聞社『PB「格安・高品質」競争の最前線』日本経済新聞社，2009年.

根本重之『プライベート・ブランド――NBとPBの競争戦略』中央経済社，1995年.

野口智雄『価格破壊時代のPB戦略』日本経済新聞社，1995年.

野村総合研究所『経営用語の基礎知識（第3版）』ダイヤモンド社，2008年.

林周二『流通革命――製品・経路および消費者』中公新書，1962年.

藤野香織『ヒットする！　PB商品企画・開発・販売のしくみ』同文館，2009年.

三浦一郎・白珍尚編著『顧客の創造と流通――ドラッカー経営学の視点から』高菅出版，2010年.

溝上幸伸『無印良品vsユニクロ』ぱる出版，2000年.

安本隆晴『ユニクロ！　監査役実録』ダイヤモンド社，1999年.

柳井正『一勝九敗』新潮社，2003年.

吉川京二『製造小売業革命』プレジデント社，2004年.

渥美俊一・桜井多恵子『チェーンストアの商品開発』ダイヤモンド社，2010年.

NHK「仕事学のすすめ」制作班編『柳井正わがドラッカー流経営論』NHK出版，2010年.

『日経ビジネス』2005年9月26日号，2009年6月1日号，2010年5月29日号，日経BP社.

統計局　HP（http://www.stat.go.jp/index.htm，2011.02.27最終確認）.

GAP　HP（http://gap.co.jp/about/#/origin/，2011.02.27最終確認）.

FAST RETAILING　HP（http://www.fastretailing.com/jp/，2011.02.27最終確認）.

良品計画　HP（http://ryohin-keikaku.jp/，2011.02.27最終確認）.

セブン＆アイ HLDS.　HP（http://www.7andi.com/，2011.02.27最終確認）.

イオン　HP（http://www.aeon.info/，2011.02.27最終確認）.

ジャイロ総合コンサルティング株式会社　HP（http://jairo.co.jp，2011.02.27最終確認）.

【略歴】亜細亜大学経営学部専任講師．立命館大学大学院経営学研究科修了．博士（経営学）．共編著『顧客の創造と流通――ドラッカー経営学の視点から』高菅出版，2010年．共編著『マーケティング入門――企業と市場』五絃舎，2010年.

ドラッカー「シアーズ物語」における リチャード・シアーズの評価をめぐって

On the Rechard Sears Review in P. F. Drucker, “Sears Story”

西川英臣
Hideomi Nishikawa
（立命館大学大学院）

Summary

Peter Druker gave bad reviews to Richard Sears, founder of Sears, Roebuck & Co., in *Practice of Management*, ch.4. In view of two “entrepreneurial functions” and business administration function, I study the company in 1893-1908, when Richard Sears work the company, because I consider the reasons. The study Results, I conclude Peter Drucker gave bad reviews to Richard Sears, because Richard Sears assumed those functions.

はじめに

『現代の経営』はピーター・F. ドラッカーが自らのマネジメントを体系化した最初の著書であり，後のドラッカー経営学の発展を基礎づけた3部作の最初の著作である(1).

この『現代の経営』において構成上，「事業とは何か」を例証する印象的な事例としてシアーズ・ローバック社が登場する．ここにおいて，ドラッカーはリチャード・シアーズ，ジュリアス・ローゼンワルド，ロバート・E. ウッドの3人の企業家を中心として，シアーズ・ローバック社の事例を展開している(2).

しかしながら，このシアーズ・ローバック社を率いた企業家のうち，創業者のリチャードはほんのわずかに触れられているに過ぎない.

> 社名を与えたのはリチャード・シアーズだったが，シアーズを近代企業に育てたのは彼ではなかった．事実，リチャードが行っていたことは「事業」ではなかった．処分品を仕入れ，派手な広告によってさばく山師の仕事だった．仕事はそのつど完結していた．こうして彼は大きな利益をあげた．しかし彼のやり方では，事業として発展するはずはなく，永続するはずもなかった．彼もまた，彼の同類たちと同じように数年で消えるべき存在であった(3).

以上のようなリチャード・シアーズに対する評価は，明らかにジュリアス・ローゼンワルドとロバート・E・ウッドへの高い評価と対照をなし，特徴的である(4).

こうしたドラッカーのリチャード・シアーズの評価はシアーズ・ローバック社の事例を取り扱った他の代表的な研究と比べると低いと言える．例えば，シアーズ・ローバック社の社史として知られるBoris Emmet & John Jeuck (1950) *Catalogues and Counters* ではリチャード・シアーズとジュリアス・ローゼンワルドを対比させて，以下のような評価を加えている(5).

> シアーズはトーマス・アルバ・エジソンが後に働くことなしに100のアイデアを見出したため発明の偉大なる前進があったのと同じ立場にあった(6).

> リチャード・シアーズの人柄や驚くべき販売促進にまつわる初期の会社の逸話や伝説のほとんどは（……中略……）彼自身のダイナミックな人格と販売促進の才能が魅力的なので，彼が完全に彼の同僚の全てを見劣りさせたという事実を強調する．会社の運転資金を節約し，増大させるジュリアス・ローゼンワルドの無口で，見栄えのしない貢献は決して「大げさな宣伝」に対するリチャード・シアーズのキャパシティに付随する公表を指揮できなかった．この時期の混沌を抜け出し管理命令をもたらしたローゼンワルドとローブと数少ない重役の努力は混沌を作り出す注文の洪水をもたらした非凡な販売促進を持つ男の注目すべき行動をおそらく捕まえることができなかった．リチャード・ウォーレン・シアーズがステージを降りた時，キャストの残りのものは反射された栄光のもたらす恩恵に浴することになった(7).

Emmet & Jeuck (1950) は，ドラッカーと同じように，経営者としてのリチャード・シアーズの問題点を指摘しているものの(8)，ここにおいてジュリアス・ローゼンワルドと対比させることで，鮮やかにリチャード・シアーズの魅力的なアイデア，宣伝と販売促進の才能を描写している．またリチャード・シアーズがシアーズ・ローバック社の初期の発展に決定的な役割を果たしたという高い評価を与え，ジュリアス・ローゼンワルドには相対的に彼の才能に追随しきれなかったという評価を与えている．

また，シアーズ・ローバック社の事例を取り扱い，シアーズ，ローゼンワルド，

ウッドという3人の経営者に対する評価を研究の代表的ものとして，リチャード・S. テドローの『マス・マーケティング史』がある．テドローは経営者としてのリチャード・シアーズの問題点を厳しく批判している一方で[9]，シアーズ・ローバック社を初期の発展を成し遂げた企業家としての評価を与えている[10]．

この2つの研究において，リチャード・シアーズは基本的にはシアーズ・ローバック社の初期の発展, 成功に寄与した企業家として描かれているのに対して，ドラッカーはシアーズ・ローバック社の発展や成功にほとんど寄与していない人物として描かれており，その評価は相対的に見て，明らかに低いといえる．

現在までのドラッカー研究において，ドラッカーの「シアーズ物語」を対象として明示的に行われた研究として，三浦の「2つの『シアーズ物語』」があるが[11]，これは主として『現代の経営』と『マネジメント』における「シアーズ物語」の比較を考察の主眼においており，「シアーズ物語」におけるリチャード・シアーズの評価を対象として明示的になされた研究は不足している．

そこで本論文では，ドラッカーがどのような問題意識から「リチャード・シアーズに対してこのような評価を行ったのか」について，主にシアーズ・ローバック社の社史として知られるBoris Emmet & John Jeuckの *Catalogues and Counters* を資料として利用しながら，当時のシアーズ・ローバックを検討することを通じて，考察することとしたい．

1．「事業とは何か」の概要

当時のシアーズ・ローバック社の検討に移る前に，ドラッカーの『現代の経営』の第5章「事業とは何か」について軽く触れてみたい[12]．この章の冒頭で，前章の「シアーズ物語」から得られた2つの結論が述べられている．第一の結論は，企業は人が創造し，人がマネジメントするということである．ここではジュリアス・ローゼンワルドとロバート・ウッドを挙げ，彼らが市場の力を見つけ出すとともに，自らの行動によって市場の力を生み出す意思決定を行ったことによって，シアーズ・ローバック社の繁栄が可能になったことを述べている．

第二の結論は，事業は，利益の観点からは定義も説明ができないということである．ここでは，まず「利益を得ること」が「事業の目的」であるという考え方を否定し，同じように，事業における行動や意思決定が利益の最大化にもとづいている考え方を「『安く売って高く買う』という古い言葉の言い換えに過ぎない」ため破綻していると批判している．それに続いて次のような記述が登場する．

> かかる理論は，リチャード・シアーズのような商売の仕方を説明することはできる．しかしそれは，シアーズ・ローバックやその他の企業が，いかにマネジメントされ，いかにマネジメントされるべきかについて何も説明できないがゆえに破綻している[13]．

ここで注目してもらいたいのは次の2つである．第一に，ドラッカーは利益最大化に関わる批判すべき例としてリチャード・シアーズをあげている点である．これは第二の結論から「顧客の創造」というドラッカーの事業の定義が導かれていることを踏まえて考えると，リチャード・シアーズは明らかにドラッカーが自らの事業の定義によって乗り越えるべき対象の一つとなっていると考えられる．ここから，ドラッカーは「シアーズ物語」で，リチャード・シアーズを理由もなく批判しているわけではないことは明らかである．

第二に，ここでリチャード・シアーズが商売人ではあっても，事業を行う企業家ではないと主張していることである．それではドラッカーが何をもってリチャード・シアーズを企業家ではないと考えたのであろうか．

ドラッカーは「事業の目的」が「顧客の創造」であるなら，そこから2つの基本的な企業家的機能としてマーケティングとイノベーションを導き出すとしている．そして, マーケティングを「1900年以降のアメリカ経済の革命とは, マーケティング革命だった」「マーケティングは事業の最終成果，すなわち顧客の観点から見た全事業である」と高く評価した上で，次のようにイノベーションの必要性を述べている．

> しかし，マーケティングだけでは企業は成立しない．静的な経済の中では企業は存在しえない．事業家さえ存在しない．静的な社会における「中間商人」は手数料収入を得る「ブローカー」に過ぎない．企業は発展する経済においてのみ存在しうる．(……中略……) 企業は成長，拡大，変化のための機関である．したがって第二の企業家的機能がイノベーションである．すなわち，より優れ，より経済的な財やサービスを創造することである．企業は，単に経済的な財やサービスを提供するだけでは十分ではない．より優れたものを創造し，供給しなければならない[14]．

ここにおいて，ドラッカーの「顧客の創造」を行う企業家は単なる財やサービスを提供するという意味でのマーケティングを行うだけでなく，より優れたものを創造し供給するイノベーションの担い手とならなければならないというドラッカーの企業家に対する考え方が鮮明に現れている．そして，この2つの機能による「顧客の創造」を達成するための機能として，企業が持つ経営資源を生産的に利用するための機能[15]の必要性が述べられている．

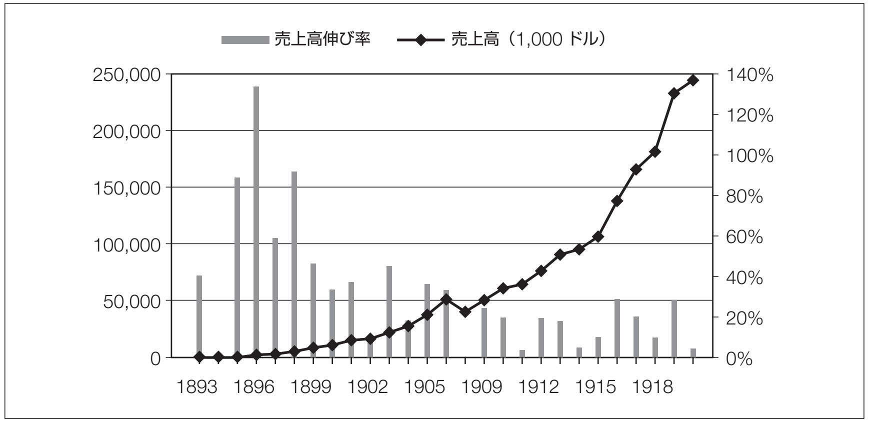
これらから，この3つの機能を果たし事業をマネジメントするものこそが優れた企業家であり，リチャード・シアーズはそれに照らして，この3つの機能の内のいずれか，あるいは全てを欠いていたため，事業のマネジメントを行っていないとしていると思われる．次に当時のシアーズ・ローバック社の概観を検討することで，この点をより具体的に考察するための準備としたい．

2．シアーズ・ローバック社における成長――1920年までのシアーズ・ローバック社

まず，1891年から1920年までのシアーズ・ローバック社の成長について概観してみたい．

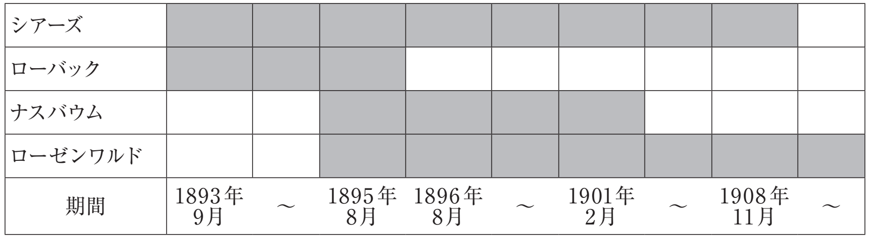
図表1から1908年を除いて1920年にいたるまで，売上高は増加を示し続けていることが明らかである．特に1895年から1905年にかけて，売上高は74

［図表1］1893～1920年のシアーズ・ローバック社の売上高の推移[16]



Emmet & Jueck（1950）p.172, 301より筆者作成．

［図表2］初期のシアーズ・ローバック社の経営者の推移



Emmet & Jueck（1950）p.36, 47, 53, 183より筆者作成．

万5595ドルから3778万9422ドルへ，約50倍になっている[17]．

『現代の経営』において，この1895年から1905年にかけてはジュリアス・ローゼンワルドがシアーズ・ローバック社を近代企業へと成長させた期間として位置づけられている[18]．しかし，この期間を，ジュリアス・ローゼンワルドの経営時代とすることは必ずしも，自明のことではない．

図表2はA. C. ローバックからシアーズ・ローバックに社名変更した1893年から1908年にかけてのシアーズ・ローバック社の経営権を握った主たる人物の推移をまとめたものである．

シアーズ・ローバック社の株式のほとんどは1895年9月以降，シアーズ，ナスバウム，ローゼンワルドの3人によって均等に所有され，またナスバウムが株式を売却した1903年から1906年の株式公開にかけては，シアーズとローゼンワルドの二者によってほぼ均等に所有されていた．ナスバウムは1903年に株式をシアーズとローゼンワルドに売却したが，1901年には会社に辞表を提出し，経営に関与していなかったため，1895年から1901年までは，3人の企業家によってシアーズ・ローバック社は経営され，1901年から1905年にかけて，シアーズとローゼンワルドによって経営された．次に肩書きで見た場合，1895年から1908年にいたるまで，シアーズ・ローバック社の社長はリチャード・シアーズであり，ジュリアス・ローゼンワルドは同期間においては副社長であり，1901年以降はこれに財務部長を兼任していた[19]．

これらから，この時期のシアーズ・ローバック社は，役職や持ち株といった外観で見た場合，リチャード・シアーズとジュリアス・ローゼンワルドの少なくとも2人の共同経営者によって運営されていることが確認できる．つまり，ドラッカーの時期区分は必ずしも自明のことではなく，明らかに，企業家としてのリチャード・シアーズとジュリアス・ローゼンワルドの行動が関わってい

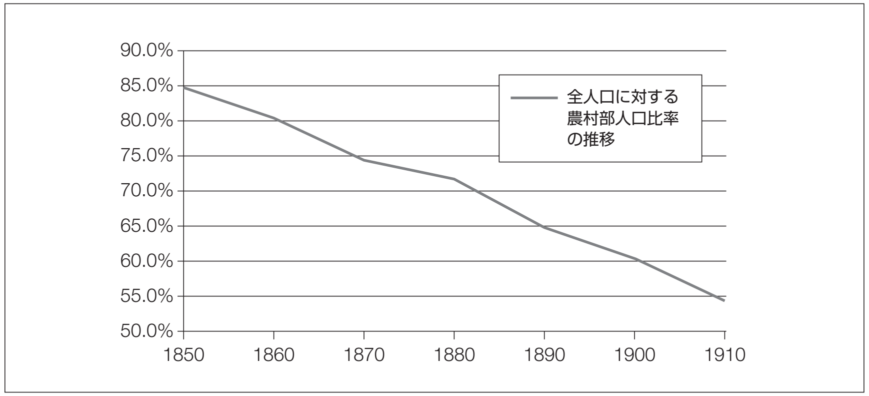
ると言える．そのため，本研究では1895年以前のリチャード・シアーズの商売のやり方だけでなく1895年からリチャード・シアーズがシアーズ・ローバック社の経営から実質的に手を引いた1908年までの期間におけるリチャード・シアーズとジュリアス・ローゼンワルドも考察対象とする．

3．アメリカ通信販売業をめぐる環境

まず，アメリカの通信販売業をめぐる環境に少し触れてみたい．もともと，植民地であったアメリカでは富裕層を中心に手紙でヨーロッパから商品を取り寄せるということが行われていた．19世紀にアメリカの産業革命が始まり，国内の製造業が発展するとともに，19世紀半ばから鉄道インフラが急速に発展していった．1851年に8836マイルであった鉄道の営業マイル数は，1871年には4万4614マイル，1881年には9万2971マイル，1890年には15万9037マイルにまでなっている[20]．

また，こうした国内の製造業の発展などにより，アメリカの人口は19世紀半ば以降，農村部と比べて都市部でより大きく増加した．図表3が示すように，アメリカの全人口に占める農村人口の比率は1850年の約85％から，1890年には約65％，さらに1910年には55％にまで減少した[21]．しかしながら，農村部人口は1910年においても全人口の過半数を占めており，依然として無視できないほど大きかった．

［図表3］アメリカの全人口に占める農村部人口比率の推移



U.S. Dept. of Commerce（1961）p.2, 8～9, 14より筆者作成．

広範囲に散らばり，しばしば地理的に隔絶した地域に住む農村部の人のために19世紀半ば以降，鉄道郵便局の設置，郵便為替制度，知識の普及を目的とした印刷物優遇の郵便制度，鉄道のないところへの郵便局の進出，郵便局数の大きく増加など郵便行政が推進され，アメリカでは郵便制度が大きく発達した[22]．

こうしてアメリカ国内の農村部に住む人向けの通信販売を行うためのインフラが整っていった．このような環境の中で，農民は生活に必要な物品を購入する機会は依然として限られていた．彼らは行商人や農民向けの雑誌などに掲載された通信販売広告を利用して必要な商品を購入した．ここにおける通信販売はほとんどが単独のラインを扱い，また通信販売のみの企業はなかった[23]．

また定住型小売業としてゼネラルストアがあり，日用品を提供していた．これらは日用必需品の小売施設であると同時に，コミュニティ・センターとしての役割を果たしていた[24]．しかしその一方で，その不効率を原因とする高コストのため，販売価格が高かったため，農民には不満があった．また取り扱う商品はほぼ日用必需品に限られていたために，それ以外の商品は前述の行商人や広告の通信販売を利用するか，遠く離れた都会に旅行して購入するしかなかった．こうした農民のニーズを満たすために，アーロン・モンゴメリー・ワードはアメリカの鉄道網のハブの一つであったシカゴで1872年にモンゴメリー・ワード社を作った．彼はそれまで行商人やゼネラルストアの店主として働いており，農民のゼネラルストアに対する不満を知っていた．彼は様々な商品を低価格で提供する総合的な商品を扱う通信販売会社を目指して，モンゴメリー・ワード社を経営した．モンゴメリー・ワード社は総合カタログを作成・発行，中間商人を排除した製造業者との直接現金取引による低価格の実現，主としてしばしば輸送中に起こる商品の瑕疵から顧客を守るための返品保証制度の採用によって，総合的な通信販売事業の基礎を構築した．それによって，農民の互助組織であるグレンジの購入会社となるなど，一定の支持を集めていた[25]．しかし，そのカタログは1872年秋冬版の時点では商品と価格の羅列の域を出なかった[26]．1895年版の頃になるとイラストの記載と商品の説明が加わり，分かりやすいものになったが，依然として取引条件と商品の紹介の他は簡単な顧客への注意を載せるにとどまっていた[27]．

このモンゴメリー・ワードの成功を契機として1880年代には，通信販売会社が次々に登場した[28]．後にシアーズ・ローバック社を設立するリチャード・

シアーズもそんな中で通信販売関連の商売に乗り出すことになる.

4. 1995年以前のリチャード・シアーズとシアーズ・ローバック社

4-1 1895年以前のリチャード・シアーズの商売

リチャード・シアーズが商売を始めたのは，当時駅員であった彼が受取りを拒絶された時計を「半額」で買い取り，それを同じ路線の他の駅の駅員にマージンを乗せて売りさばいたことが直接的なきっかけとなっている．彼はこの時計の販売において半年で5000ドルを得て，それを元手として，1886年にミネアポリスでシアーズ時計店を始め，1887年にはシカゴに移転した．シアーズ時計店の商売は，初めは製造中止になった時計を大量に買い占め，鉄道の駅員を通して農村部の消費者に間接的に販売することから始まった．1889年頃には農村部の消費者を直接顧客とするために雑誌などに宣伝広告を行いながら，自社の商品カタログを作成・配布を試みが始まり，また買収した時計メーカーからの直接取引と比較的低い粗利益による低価格をその呼び物とすることで大量の注文を集めようとする試みも始まった(29)．このカタログや広告などの媒体を通した通信販売と低価格を呼び物にした宣伝広告による大量の注文の確保は以後のリチャード・シアーズの商売の一貫した手法となった.

1889年にシアーズ時計店を売却したリチャード・シアーズはその後，ミネアポリスで通信販売に関わる会社を設立したが, 2年ほどで辞め, 1891年にシアーズ時計店時代に時計修理者として雇っていたアルバ・カーティス・ローバックとともにA. C. ローバック社を設立し，主として時計と宝石の通信販売を行った．このA. C. ローバック社が1993年に社名を変更し，シアーズ・ローバック社が誕生した(30)．そして，ここから本格的に農村部の消費者を対象としたカタログを通して様々な総合的に商品を扱う通信販売会社へのスタートを切ることとなる.

4-2 1895年以前のシアーズ・ローバック社のマーケティング機能

ローゼンワルドが経営する1895年以前に，リチャード・シアーズは孤立した農村市場に大きな機会があることに気づいていた．そして，彼らに近づくための手法として通信販売が有効であり，そして製造業者との直接取引と比較的低い粗利益による低い販売価格の実現と宣伝広告が大量の注文を呼び込むことにも気づいていた．そして，モンゴメリー・ワードをはじめとするその他の通信販売会社と同じようにこれらを基礎とする通信販売の仕組みを組み立てた．とりわけ彼が力を入れたのは低価格を呼び物とした宣伝広告である．それは，シアーズ・ローバック社が1990年代のアメリカにおける主要な広告主の一つであったことからも窺える(31)．彼は宣伝広告が大量の注文をもたらし，それがさらなる低価格販売を可能とすることに気付き，これを最大限に利用した．それによって，彼の商売は一応の成功を見た.

4-3 1895年以前のシアーズ・ローバック社のイノベーション機能

ドラッカーによってローゼンワルドの経営時代にシアーズ・ローバック社が行ったイノベーションとして次の5つが紹介されている.

> 第一に, 質, 量, 価格ともに農民のニーズに応える商品のメーカーを見つけ，育てるという商品開発が必要だった．第二に，大都市に買い物に行けない農民のための通信販売カタログが必要だった．そのためには，お買い得商品を知らせるための不定期のものではなく，定期発行のものが必要だった．買わせるための広告という通信販売の伝統を破り，商品を客観的に説明するものが必要だった．その目的はカタログとその発行者に対する信頼を醸成し，農民を恒久的な顧客にすることだった．カタログは農民にとっての買い物案内でなければならなかった．第三に，昔からの「買い手の危険負担」を「売り手の危険負担」に変えることが必要だった．それがシアーズのあの有名な原則,「委細なく返金いたします」の意味だった．第四に，コストをかけずに注文を早くさばく方法が必要だった．通信販売の「発送工場」なくして事業としての展開は不可能だった．第五に，人間組織をつくりあげることが必要だった．シアーズがこの新しい事業に着手したとき，社内には，必要なスキルがほとんどなかった．バイヤーも，在庫管理に詳しい会計士も，カタログに挿し絵を描く絵描きも，膨大な注文をさばく事務員もいなかった(32).

ここでは，シアーズ・ローバック社によって行われたこれらのイノベーションが1895年以前にリチャード・シアーズによって行われていなかったのかを調べていくこととする.

第一に，農民のニーズに応える商品のメーカーの発見と育成のための体系的な商品開発である．まず，シアーズ・ローバック社は1893年から様々な商品

を取り扱う方針を打ち出し，シアーズ・ローバック社は初期から製造業者との直接取引を行っていたものの，1895年以前にいたるまで，シアーズ・ローバックの中心的な商品は時計とその関連商品，釣り具や武器などに限られておりその他の商品の扱いは小さかった[33]．また多くの商品において，適切な在庫を持っていなかったために，安定的な供給からはほど遠く，カタログに記載されていたものと類似の代用品を送るといったことが常態化していた[34]．これらは全体的な商品計画の欠如によるものである．

第二に農民のために商品を客観的に説明する定期発行の通信販売カタログがある．1895年にいたるまで，そのカタログは定期発行されておらず，総合カタログはカタログの出版費用を正当化するために十分に追加のラインを付け加えたとリチャード・シアーズが感じた時や，そして価格の変化がそのような方向を決定づけた時に出されていた[35]．定期発行の通信販売カタログはローゼンワルドの経営参画直前になって行われ始めたが，カタログの客観性に関してはいまだ取り組みが行われていなかった．

第三に，「委細なく返金いたします」がある．「満足いただけなければ，返金をする」という方針はリチャード・シアーズがビジネスを始めた当初から打ち出されており[36]，少なくとも部分的には行われていたようである．しかしながら，それ以前からモンゴメリー・ワードがその初期から返品には応じており，こうした方針はシアーズ独自のものではなかった[37]．また，こうした保証はあくまでも代金引換払いや返品保証などの事後的な保証がほとんどであり，いかがわしい商品や粗悪な商品の排除や，事実が不確か，あるいは客観性に乏しい主張を宣伝広告から排除などを通した保証は行われていなかった．例えば，シアーズ・ローバック社では，1895年に保証金なしでの代金引換払いの試験として行った紳士用衣料品の販売促進において，サイズ違いなどにより顧客から受取りを拒否され，非常に多くの返品があった[38]．

第四のコストをかけずに注文を早くさばく方法であるが，20世紀にいたるまで，シアーズ・ローバック社においては注文の処理方法と出荷の迅速化，体系化への努力が全くなされていなかった．そのため注文が殺到するたびに現場は混乱に陥り，注文をさばくこと自体が困難な状況に陥っていた[39]．

第五の必要な技能を持つ人間の組織化であるが，1893年の段階でシアーズ・ローバック社の従業員数は少なく，事務員の女性を除くとほとんど人がいなかった．そのため，リチャード・シアーズ自身も宣伝広告，マーチャンダイジング，日常的な注文処理や手紙のやり取りなど，あらゆることを行う必要があり，また彼が重視した宣伝広告やカタログのコピーは1895年になるまで彼一人が行っていた[40]．1895年になっても従業員数は80人であり，これらの点からシアーズ・ローバック社はいまだ専門的な技能をもった人材の組織化を行う体制さえ整っていなかったと思われる[41]．

これらから，1995年以前のシアーズ・ローバック社はイノベーション機能という点ではきわめて不十分であったといえる．

4-4　1895年以前のシアーズ・ローバック社の事業管理機能

リチャード・シアーズは農村市場を顧客とした通信販売を行うための一応の商売の仕組みを構築し，宣伝広告によって大量の注文を呼び込むことには手腕を発揮したものの事業管理にはほとんど関心を持たなかった[42]．そのため，生産的な注文と出荷の処理や人的資源およびその組織化への取り組みが行われていなかったことはイノベーションの項目で述べた．

一般的に見てベンチャーの事業管理において，資金調達は非常に重要とされているが，これも十分に行われていなかった．その一端は，リチャード・シアーズの商売の変遷にも現れているように思う．1886年の時計の通信販売から出発したリチャード・シアーズは，1895年までの間にローゼンワルドと設立したシアーズ・ローバック社を含めて，わずか10年の間に合計で4度，通信販売に関わる会社を設立している．いずれの会社も商売は繁盛していた．しかし，どの会社も長続きしなかった．これはリチャード・シアーズと当時の彼の共同経営者であるアルバ・カーティス・ローバックが成長に必要とされる資金を十分に調達できなかったためである．これについてエメット＆ジョイクは次のように述べている．

> 彼は適切な運転資金の欠如の中では，毎年，事業を拡張し続けられず，方針の構想と遂行のトップレベルの支援の欠如の中では，有利に彼の利益を確立し，彼の目的に向けて前進することができないことを本当に知らなければならなかった[43]．

これらから1895年以前のリチャード・シアーズのビジネスは農民を顧客とする商売の仕組みをうまく作り，ある程度成功を収めたように思われるが，イ

ノベーション機能と事業管理機能を欠いていたと言える.

5．1895年から1908年までのシアーズ・ローバック社

5-1 ローゼンワルドのシアーズ・ローバック社への参加の経緯

1895年以前のシアーズ・ローバック社は資金調達に苦慮していたことは前述したが，ローゼンワルドがシアーズ・ローバック社に参加する経緯にもこのことが強く影響している．1895年の夏に当時のリチャード・シアーズの共同経営者であったアルバ・カーティス・ローバックはシアーズ・ローバック社の債務が膨らみ，これ以上膨らめば個人債務の心配をしなければならなったことに危機感を覚え，その年の8月に自分の持ち株を売却し，会社から手を引き，それに入れ替わる形で，ナスバウムとローゼンワルドが経営に参画したためである(44).

ローゼンワルドはシアーズ・ローバック社に参加前，自らの衣料品製造の会社を経営していたが，シアーズ・ローバック社への参加を決めると衣料品製造の会社を清算し，シアーズ・ローバック社の経営へ専念した(45)．それほど，ローゼンワルドは通信販売業，シアーズ・ローバック社への期待は大きかったのである.

5-2 当時のシアーズ・ローバック社のマーケティング機能

その共同経営時代において，リチャード・シアーズは商品の販売促進，カタログの配布，宣伝広告，供給源の開拓などを主として担当し，それまでの時期と同じようにシアーズ自らが農民のニーズに適合していると感じた「特定の商品」を大がかりな宣伝広告により大量の注文を呼び込む既存の手法が推進した．中でも，ミシン，自転車，クリーム分離器は大きな成功を収め，シアーズ・ローバック社の目玉商品の一つに加えられるほどであった(46)．また自らのアイデアを宣伝広告の呼び物とすることで，顧客からより多くの注文を集めようとした．その代表的なものとして，彼が従来から取り組んでいた現金引換払いを「Send No Money」という端的な表現で表し，大々的に宣伝広告を行った.「Send No Money」は顧客が現物を見て確認し，納得するまで商品に対する全ての責任をシアーズ・ローバック社が負うことを端的に表現し，顧客からの多くの注文をもたらしたとされている．しかしながら，この「Send No Money」という言葉は雑誌広告では大々的に展開されたが，カタログには一切登場しなかった．これはシアーズ・ローバック社のカタログの配布数を増やすための方便であり，明らかに誇大なものであった(47)．しかしながら，それを信頼して注文した顧客が商品を確認した後に受取りを拒否したことにより，受取りを拒否された商品の山が鉄道の駅などに積み上げられたまま放置されるといったことが相次ぎ，1902年に受取り拒否に関して輸送会社との連携を必要とする代金引換払いによる販売を見直し，現金販売の重視へと切り替えられ，「Send No Money」キャンペーンは失敗に終わった(48)．このように彼が果たしたマーケティング機能は主として自らの販売促進構想を宣伝広告によって実行するということに限定されていた.

一方で，ローゼンワルドはマーチャンダイジング，特に商品ラインの拡張と商品品質の改善と日常的な意思決定の多くを主として担当し，そしてナスバウムが1901年に退去した後，ナスバウムが担当していた財務をも担当した．リチャード・シアーズが1901年から年々，シカゴを留守にする機会が増えるにつれ, ますます, 多くの日常的な意思決定に対する責任はローゼンワルドによって担われるようになった(49)．この時期にローゼンワルドが中心となって通信販売会社としてのシアーズ・ローバック社のフィロソフィーというべきものを形成し，主要顧客である農民のニーズに適合し，彼らに信頼される「通信販売サービス」を構築するための活動が始められ，1900年代に展開されていくことになる．それが具体的な形を取ったのが，ドラッカーによってイノベーションとして紹介された活動である.

5-3 当時のシアーズ・ローバック社におけるイノベーション機能

次にこの時期のシアーズ・ローバック社におけるイノベーション機能をドラッカーによって紹介された5つのイノベーションから考察していきたい.

第一に，農民のニーズに応える商品のメーカーの発見と育成のための体系的な商品開発であるが，商品ラインが拡張され，商品カテゴリ上は農民のための総合商品カタログの体裁が整っていった．1894年の秋に約500頁であったカタログは1897年には約700頁，1906年には約1400頁へと拡大した(50)．また1895年時点で，シアーズ・ローバック社は時計，宝石，銃，釣り用品，衣料品をはじめとする20ほどの商品ラインを取り扱っていた．しかしこれらの商品ラインの多くはいまだ完成からはほど遠かった．ここから1897年には蓄音器をはじめとする10余りの商品ラインが加えられ，1900年には5余りの商品ラ

インが加えられ，1905年にはさらにピアノやオルガンなどの楽器類も追加された[51]．このように，新しい商品ラインの追加が活発に行われた．こうした新しい商品ラインの追加と既存の商品ラインの拡張はシアーズとローゼンワルドの両方によって推進されたが，その関わり方は異なっている．リチャード・シアーズは前述のように顧客が必要とする特定の商品の販売促進を通して大々的に売り出すことによって，目玉商品を作り出した．しかしながら，その中には電気ベルト，売薬のような効果が疑わしいもの，インチキ商品，問題がある商品が含まれていた[52]．一方で，ジュリアス・ローゼンワルドは全体的な商品ラインの管理と改善に努めた．彼は前述したようないかがわしい商品を排除するとともに，低価格一辺倒を脱して品質と価格のバランスを意識した仕入れと販売を意識的に行うことを目指した[53]．そのために彼は体系的な商品供給源の管理の必要性を感じ取り，1900年代半ば以降，こうした取り組みに本格的に乗り出し，1910年代の初めごろにこうした体制を整えた[54]．

第二に，農民のために商品を客観的に説明する定期発行の通信販売カタログである．1895年以降もカタログや広告におけるコピーはリチャード・シアーズが大きな役割を担っていた．彼のカタログや広告に対する関心は低価格の強調と誇張表現によって，いかに多くの注文を集められるかにあった．しかしながら，こうした誇張表現によって販売を促すやり方は1906年の純正食品・薬品法の制定の前後を契機として，社会的に問題視され始めることとなる．こうした中でシアーズ・ローバック社はカタログや広告のコピーに客観性をもたせようとする試みが本格的に始めたが，これを主導したのはジュリアス・ローゼンワルドであった[55]．彼はそれ以前から誇張表現を用いたリチャード・シアーズのやり方に反対し，宣伝広告に客観性をもたせるべきであると考えていた．1906年以降，シアーズ・ローバック社はそれまでのカタログのコピーの誇張表現の訂正に本格的に乗り出し，1908年には初めて，カタログのコピーのフォーマットを定めた．これは宣伝広告を担当するリチャード・シアーズではなく，ローゼンワルドが主導して行い，1910年半ば以降さらに本格的に進められることになる[56]．また1895年から1908年の間に，カタログの商品の記述はより正確かつ詳細なものとするための試みが進められていった．この傾向は1910年代に扱う商品の品質の解明と検査を担った商品研究所の設立によって，さらに推進されることになる．

第三に，「委細なく返金いたします」に関してである．1895年以前からシアーズ・ローバック社においては商品に対する返品という形で，このような方針が取られており，これが時に会社に壊滅的な影響を与えたことは前述したとおりである．この傾向は1902年に「Send No Money」キャンペーンが会社に深刻なダメージを与えたことに見られるように，1895年以降にも見られた．これらから見られるように，こうした返品を保証する方針は当時，非常に実現が困難なものであった．こうした方針の維持には明らかに返品を事前に最小限に防ぐための別の試みが必要であった．1900年代半ば以降，前述したようなインチキ商品の排除や商品品質の改善，商品の客観的な説明が行われ，また返品された商品の把握と返金の処理の迅速化が進められたことによって，「委細なく返金いたします」という方針は確立するようになった．ここにおいて，初めて「売り手が用心せよ」へと転換した．こうした「売り手が用心せよ」への転換は他のイノベーションと併せて1908年以降にローゼンワルド主導で本格的に展開されていくこととなった．

第四に，コストをかけずに注文を早くさばく方法である．1895年当時のシアーズ・ローバック社には注文をさばくための体系的な方法が存在していなかった．シアーズ・ローバック社に届けられた注文は通常30日から60日で顧客へと発送され，時折3か月から4か月遅れることもあったという[57]．前述したように1895年以降シアーズ・ローバックの売上高は急激に増加し，1905年までに約50倍になった一方で，徐々に様々なところでオペレーションの改善も始まり，1900年代の初頭に，注文が顧客へと発送されるまでに通常2週間から6週間へと短縮されていった[58]．こうした状況を一変させたのが大規模な通信販売プラントとスケジュールシステムの構築である．大規模な通信販売プラントは1904年に建設がはじめられ，1906年に完成された．この通信販売プラントは鉄道の線路をプラント内に引き込み，ベルトコンベアやエレベーター，動く歩道などの機械的な装置を使うことによって，これまで手作業で行われていた商品の受取り，移転，転送を円滑に行うことを可能にしていた[59]．この通信販売プラントを最大限に活用するために生まれたのがスケジュールシステムである．この当時，商品の在庫は衣料品なら衣料品部門というように，各商品部門が保管していた．こうした状況下で，大きな問題となっていたのが商品部門間にまたがる商品の「混合注文」であり，これが発送の遅れや在庫スペースの圧迫の主たる要因になっていた．大まかにいうと，スケジュールシステムとは15分，あるいは1時間ごとに発送を行う注文を事前に割り当てることで，

複合注文に対応することを目的としていた．この中で処理できなかった複合注文は個別注文で発送を行うことで迅速な発送を行い，またこれによって付加的に発生する発送費用を各商品部門に負わせる罰則を設けることで同時に締め切りを守ることを動機づけることをねらいとしていた．このスケジュールシステムを発明したのは，オットー・デーリングであり，1906年から1908年にかけて試行された．それによって，顧客から受けた注文は24時間から48時間以内で発送することが可能になった(60)．

最後に，必要な技能を持つ人間の組織化である．1895年の時点で従業員数80人であったシアーズ・ローバック社は1909年の段階で平均従業員数6000人以上の企業に成長した(61)．ここで，シアーズ・ローバック社における必要な技能を持つ人間の組織化のケースとして商品部門をあげてみたい．少なくとも1899年には商品部門は24の各商品部門に分かれ，各商品部門のバイヤーは商品の仕入れとそれに対する支払い，在庫の管理，価格設定の責任を負い，また各商品部門の中には商品に対する苦情を処理や返品された商品を処理するセクションが設けられていた．その商品部門において主たる役割を果たしたバイヤーたちはほとんどの場合，もともとの自分たちが担当する商品のセールスマン，あるいはその商品および関連する商品の製造業者であり，自分たちが担当する商品についての知識，例えば製造業者が商品を生産するために必要なコストと商品品質についてのいくらかの知識を持っていた(62)．こうした商品部門の組織化は1900年代の半ば以降，さらに統計学者やコスト会計者などの商品の正確なコストを調査・監督するために専門的な技能を持った人材を迎えることを基本とし，また1912年の自社の商品研究所の設立によって，正確な商品品質の調査・管理を行う人材を迎えるなど，より専門的な技能を持った人材を組織化する方向に動いていった(63)．こうした専門的な技能を持った人材の組織化は商品部門において顕著であったが，それは現業部門においても見られた．前述したイノベーションのほぼ全ては1895年以降に参加した人材によって実現されたのである．

5-4 共同経営時代のシアーズ・ローバック社における事業管理機能

シアーズ・ローバック社は1895年以降，急激な事業拡大を実現した．こうした事業拡大にはイノベーションのところで前述したような生産性の大幅な向上や人的資源の組織化とともに，商品の調達費用，人件費，設備投資に対する莫大なコストを負担する必要があった．例えば，前述のイノベーションの中で紹介した注文を迅速にさばくための通信販売プラントには土地建物とプラント内の設備を含めて，イニシャルコストだけで560万ドルが必要であった(64)．1895年以降に前述したイノベーションを前提として事業拡張が実現したのは莫大なコストを負担することが可能となったためである．1895年から1905年頃までのシアーズ・ローバック社の資金調達先は社内の内部留保，銀行からの借入金，リチャード・シアーズとジュリアス・ローゼンワルドの私費と株式や借入れなどに限定されていたが，これらからの資金の調達と管理をうまく行うことによって1897年以降，ある程度資金に余裕を持った事業運営を行っていた．しかし，通信販売プラントへの大規模な設備投資によって1905年に運転資金が枯渇したために，売上高と利益が順調に伸びていたにもかかわらず，シアーズ・ローバック社は危機に陥った(65)．この危機をシアーズ・ローバック社は外部からの資金調達によって解決しようとした．ここで大きな役割を担ったのが当時，副社長と財務部長を兼任していたジュリアス・ローゼンワルドであった．彼は株式公開によって資金調達を行う道をシアーズ・ローバック社にもたらした．シアーズ・ローバック社は新株を発行し，これらの新株はゴールドマン・サックスやリーマン・ブラザーズなどのニューヨークの銀行家を中心とするシンジケートによって引き受けられ，この株式は1906年8月にこれらのシンジケートを通じて流通させられた．この新しい資金調達先を確保することによって，シアーズ・ローバックの財務状況を大幅に改善し，当面の危機を回避するとともに，さらなる事業拡大の基礎を固めることができた(66)．

6．ドラッカーの「リチャード・シアーズの評価」の考察

ここでは，以上のシアーズ・ローバック社の当時の状況を踏まえて，前述した「事業とは何か」で立てた「マーケティング，イノベーション，経営資源の生産的な利用という3つの機能のいずれか，あるいは全てを欠いていたことによって，リチャード・シアーズは『企業家』ではないと結論を下されているのではないか」という問いに対する考察を加えていくこととする．

リチャード・シアーズは1895年以前の自身の商売において一定の成功を収めた．その商売の成功の背景にあったのは，彼が農民の必要とする商品を低価格で提供するための通信販売の仕組みを構築することができたためであった．

また彼は1895年以降も自転車，ミシン，クリーム分離器などの当時の農民のニーズに適応した商品を自社の目玉商品とするための活動，具体的にはアメリカ中をめぐり各地の製造業者を発掘するとともに，特定の商品に対する農民のニーズを掴み，その商品を広告などの大規模な販売促進活動を通して売り出すという点で優れた能力を発揮した．これらはリチャード・シアーズがシアーズ・ローバック社のマーケティング機能において一定の役割を果たしていたことを表している．しかしながら，彼の行った通信販売は「街から遠く離れ，唯一の身近で，いつでも購買可能な店であるゼネラルストアは限られた商品しかなく，それらは粗悪で，しかもかなり割高である」という当時の農民の状況を踏まえたモンゴメリー・ワードをはじめとする従来の総合通信販売が行ったことを超えるものではなかった．

この従来の通信販売を超える新しい基軸こそがドラッカーが挙げたローゼンワルド経営時代のイノベーションとして紹介されたものである．リチャード・シアーズにとって，1895年以前も，1895年以降も第四のイノベーションや第五のイノベーションについてはその関心の外にあり，第二のイノベーションにいたっては彼が1895年前後に取っていた方針と大きく異なるものであった．また1895年以降，リチャード・シアーズは農民のニーズに適合する商品を自社の目玉商品として育て上げたが，その商品開発は場当たり的で，感覚的なものであり，体系的に行われていなかった．そのため，第一のイノベーションの実現に寄与したとは言い難い．

しかしながら，第三のイノベーションとなる「委細なく返金します」のような「売り手の責任」の実現に向けた取り組みは1895年以前からその構想を実現するための試みがリチャード・シアーズ自身によって何度も行われた．しかしながら，1895年の紳士服の代金引換払いに対する試みや「Send No Money」キャンペーンはその代表的なものであるが，これは結果的に失敗した．第三のイノベーションの実現のために主導した試みは実現しなかった．つまり，リチャード・シアーズは5つのイノベーションの実現には実質的に寄与していないのである．彼の構想は実現せず，構想のままで終わったのである．

ドラッカーはより優れた，よりを経済的な財やサービスの提供を持ってイノベーションを定義している．そのため，構想を構想のまま終わらせ，その実現に寄与していないリチャード・シアーズは当然，イノベーションの担い手としての役割を果たしていないと評価されている．

また，リチャード・シアーズは事業管理への関心も，またその能力もなかったことは前述した通りである．ジュリアス・ローゼンワルドがシアーズ・ローバック社に参加する以前の同社はイノベーションのところで触れた注文を迅速にさばくための試みや，専門的な技能を持った人間の組織化がほとんど行われず，また事業拡張に必要な資金を十分に調達できなかったためにジュリアス・ローゼンワルドが資本参加を行った経緯を考えると，いまだリチャード・シアーズ個人の「商売」の域を出ていなかったことは明らかである．

1895年以降の事業拡大の期間においても，リチャード・シアーズは自身のアイデアにもとづいて実効性のない事業構想の試行や特定の商品の発掘・販売促進を行い，そのために必要な体制をほとんど考慮に入れなかった．それに対して，ジュリアス・ローゼンワルドは事業全体を捉えていた．例えば，顧客を満足させ続けていくには，商品の品質を改善と新しい商品の追加が必要であり，そのためには商品開発を体系化に行う必要があることを知っていた．そして，この実現のために必要な専門技能を持つ人材の組織化を行い，商品調達先を継続的に管理・監督する仕組みを作った．またシアーズ・ローバック社の事業拡張に対応するためには大量の注文を迅速にさばく必要があると考えれば，そのために必要な設備と資金を用意した．

つまり，リチャード・シアーズが事業管理の側面を全く考慮せずに直感的に活動を行い，アイデア倒れに終わることが多かったのに対して，ジュリアス・ローゼンワルドは必要なマーケティングやイノベーション上の目標に対して，その実現のために必要な組織，あるいは経営資源の管理を十分に行ったために，その目標を実現することができたと考えることができる．

これらから，リチャード・シアーズは1895年以前の自身の商売で一定の成功を収めたこと，そして1895年以降のシアーズ・ローバック社ではその時代の農民の求めるニーズに適合する特定の商品を販売促進によって目玉商品にするなどの面で，一定のマーケティング機能を果たしたと考えられる．しかしながら，通信販売における新機軸の実現に対してはほとんど寄与していないためイノベーションの担い手としての役割を果たしていないことは明らかである．そして，彼の商売が単独では商売以上の成功を見せず，自らの構想がことごとく失敗したのは直感にもとづいて行動し，組織や経営資源に対する管理機能に関心を払わなかったためである．

これらから『現代の経営』における定義上，ドラッカーはリチャード・シアー

ズを優れた「企業家」として認められなかったといえる．

*Catalogues and Counters*における「企業家」の役割の捉え方は次のような記述に特徴的である．

> リチャード・W. シアーズが生まれ，生き，死ぬまではスキーム（構想・計画・案）の時代であった．それは自由なアントレプレナー（企業家）の偉大な時代であった(67)．

以上のように*Catalogues and Counters*では，構想やアイデアを元に企業を設立し，ひと財産を築いた「企業家」としてリチャード・シアーズを評価している．それに対して，ドラッカーは前述したように企業家的機能として，マーケティングとイノベーションをあげ，それを実現するための機能として事業管理機能をあげている．これらはドラッカーが単に構想やアイデアそのものを生み出すことを「企業家」の役割，創造的機能とするのではなく，それを実現し，大きな経済的成果をあげることを「企業家」の役割，創造的機能として捉えていることを表している．リチャード・シアーズは構想やアイデアを元にシアーズ・ローバック社を設立し，ひと財産を築いたものの，そのアイデアの多くは実効性がなく，またシアーズ・ローバック社が生み出したイノベーションの実現にはほとんど寄与しなかった．そのためリドラッカーはチャード・シアーズに「企業家」としては明らかに低い評価を与えたのである．

おわりに

本研究を通して，なぜ『現代の経営』第4章「シアーズ物語」において，リチャード・シアーズが明らかに低い評価を与えられたのかについて，企業家に必要とされるマーケティング，イノベーション，事業管理という3つの機能の観点から考察を加えてきた．その結果，リチャード・シアーズはイノベーションの担い手として，その実現に寄与しておらず，かつ事業管理にほとんど関心を払わなかったことが低い評価につながったことが明らかになった．また，ドラッカーにおける「企業家」に求められる創造的役割，あるいは機能とは構想やアイデアそのものではなく，その実現，つまりイノベーションの実現であることが『現代の経営』の「シアーズ物語」におけるリチャード・シアーズの評価によって表されていることを明らかにした．

以上から，本研究は『現代の経営』の「シアーズ物語」におけるリチャード・シアーズの評価の低さを考察することで，従来のドラッカー研究において明示的に不足していた部分を補うとともに，ドラッカーがイノベーションの担い手として表した「企業家」が単に構想やアイデアの創造者ではなく，それを実現する者であることを鮮明にしたという点で意義があったものと思われる．

単に構想やアイデアの創造者ではなく，その実現に寄与する者こそがイノベーションの担い手として重要であるということは，後に『イノベーションと企業家精神』の中でドラッカーによってより鮮明な形で描かれている．第一部「イノベーション」の方法ではイノベーションを実現させるための「7つの機会」に付随する形で「アイデアのイノベーション」について述べた章がある．ここにおける以下の記述は印象的である．

> 「イノベーションに成功する者は発明し続ける．何でも試す．そのうちに成功する」という．しかし，続けていればやがて成功するという考えは，ラスベガスのスロットマシーンで儲けるには，レバーを引き続ければよいというのに似ている（……中略……）企業家たる者は，いかにもろもろの成功物語に心惹かれようとも，単なるアイデアによるイノベーションに手を付けるべきではない．つまるところ，ラスベガスでも毎週誰かがスロットマシーンで大儲けしている．だが，スロットマシーンで遊ぶ彼や彼女にできる最善のことは金を注ぎ込まないようにすることぐらいである．（……中略……）アイデアのイノベーションによるイノベーションを志すという人たちに対してできることは，数々の困難を乗り越えて成功し，かつ成長を続けていくためには，成功したあと何をしたらよいかを教えることぐらいである．すなわちベンチャー・ビジネスの心得である(68)．

そのベンチャー・ビジネスの心得について述べられている第2部の「企業家マネジメント」第15章の「ベンチャーのマネジメント」では以下のように述べられている．

> ベンチャー・ビジネスにはアイデアがある．製品やサービスがある．時にはかなりの売上がある．確かにコストはある．そして収入があり利益もある

かもしれない．しかしベンチャー・ビジネスには事業と呼べるものがない．だが確立された事業がない．永続的な活動としての事業がない．何を行い，何を成果とし，何を成果とすべきかが明確にされている事業がない．（……中略……）19世紀における最大の発明家トーマス・エジソンはこのことが理解できなかったために，手がけた事業のすべてに失敗した[69]．

*Catalogues and Counters*の中でリチャード・シアーズを賞賛するための比喩として使われたトーマス・エジソンは，リチャード・シアーズと同じように企業のイノベーションの実現に失敗した愚かな「企業家」として登場するのである．

『現代の経営』から『イノベーションの企業家精神』にいたるまでの間に，この点を強調したものとして，セオドア・レビットの「アイデアマンの大罪」がある．

一般に，ビジネスの世界は新しいアイデアで満ちあふれている．足りないのはむしろ実行力である．アイデアを次々と生み出す人々は，たいてい組織をどのように動かせばアイデアをかたちにできるかを知らない（……中略……）多くの場合，「アイデアは放っておいてもイノベーションにつながる」という理解しがたい考え方に染まっているようだ．このような偏見では，着想（アイデアを生み出すという点に注目すれば「創造性」と言えなくもない）とイノベーションは同義語になる．（……中略……）だが，着想とイノベーションは同じではない．前者はアイデアの想像を，後者は実現をそれぞれ意味している．両者の違いが必ずといってよいほど見落とされている（……中略……）ブレーンストーミングでは経験の浅い10人ほどの人々を一堂に集めて，新鮮で刺激的なアイデアが飛び出すのを待つわけだが，これなどはアイデアが決して希少ではないという事実を浮き彫りにしている．（……中略……）真に貴重なのはむしろ，アイデアをかたちにするノウハウ，熱意，勇気，粘り強さなどを備えた人材である[70]．

セオドア・レビットはここにおいて，「アイデアマン」と「イノベーター」を明確に区分すべきこと，そして真に評価されるべきは「アイデアマン」ではなく，「イノベーター」であることをはっきりと述べている．こうした単にイノベーションの担い手として，構想やアイデアの創造者ではなく，その実現者に焦点を当てた議論の展開はドラッカーの「イノベーション」概念を明らかにする上で重要であったが，本研究では不十分であった．今後はこの点を明らかにすることでドラッカー研究に微力ながら寄与していきたい．

【注】

(1) 本研究ではDruckerの著書については上田惇生訳の最新刊を参考にしているが一部筆者が訳しており，一致していない場合がある．

(2) ドラッカー（2006）第4章「シアーズ物語」．

(3) ドラッカー（2006）34頁．

(4)『マネジメント――課題，責任，実践』（2008）第5章でもシアーズ・ローバックが事例として登場する．そこにおいても『現代の経営』と同じように，リチャード・シアーズの評価はその明晰さと直感によって顧客ニーズを見極め，商売を繁盛させたが，最終的に事業に躓いた人物として描かれている．

(5) ドラッカーは*The Practice of Management*（1954）ch.4の脚注2において，シアーズ・ローバック社の事例を書くにあたって，同書を参考にしたと記述している（Drucker（1954）pp.27-28）．

(6) Emmet & Jeuck（1950）p.108．

(7) Emmet & Jeuck（1950）p.84．

(8) Emmet & Jeuck（1950）における経営者としてのリチャード・シアーズの問題点については以下本論で具体的に展開する．

(9) テドローのリチャード・シアーズに対する批判はテドロー（1993）333-334頁で簡潔にまとめられている．この批判はローゼンワルドの高い評価と対照させる形で表されていることは注目すべき点である．具体的な内容はBoris Emmet & John Jeuck（1950）における問題点と同様のため，ここでは割愛する．

(10) テドローはかなり厳しい批判を行っているものの，リチャード・シアーズを成功した企業家として認識し，シアーズ・ローバック社の初期の発展に多大な影響をもたらしたと考えていることは邦訳314～315頁，あるいは324～327頁などから明らかである．

(11) 三浦他（2010）第2章．

(12) ドラッカー（2006）第5章

(13) ドラッカー（2006）43頁．

(14) ドラッカー（2006）50頁．

(15) 以下では「事業管理機能」と記述する．

(16) ここで用いた売上高の数値はEmmet & Jeuck（1950）p.172, 301において，以下の補足がなされている．

　(1) 1893～95年, 1896～1901年, 1902～1905年, 1906～1920年の数値はそれぞれ別の資料から得られたものである．

　(2) 1907年と1908年の数値は同年6月末日期日の会計年度にもとづいたものである．

(3) 1896年と1901年が総売上高であり，それ以外は純売上高である．

(17) Emmet & Jueck (1950) p.172.

(18) ドラッカー(2006) 34～35頁.

(19) Emmet & Jueck (1950) p.50, pp.53-54.

(20) U.S. Dept. of Commerce (1961) p.423

(21) ここにおける「都市」と「農村」は1940年の合衆国人口統計の基準にもとづいて分類されている．その基準によれば，2500人以上の人口を持つ地域，あるいは人口規模と密度に関連する特別規則に該当する地域は「都市」として分類され，それ以外は「農村」として分類されている (p.2).

(22) フォークナー(1969) 661-662頁.

(23) Emmet & Jeuck (1950) p.18

(24) Nystrom(1915) p.35.

(25) Emmet & Jeuck (1950) pp.19-21.

(26) 1895 Montgomery ward & Co. Catalogue, No.17.

(27) 1895 Montgomery ward & Co. Catalogue, No.57.

(28) Emmet & Jeuck (1950) p.22.

(29) Emmet & Jeuck (1950) pp.24-32.

(30) Emmet & Jeuck (1950) pp.32-36.

(31) Emmet & Jeuck (1950) p.61, Presbrey (1929) p.360-362.

(32) ドラッカー(2006) 33～34頁.

(33) Emmet & Jeuck (1950) p.38.

(34) Emmet & Jeuck (1950) p.113.

(35) Emmet & Jeuck (1950) p.33.

(36) Emmet & Jeuck (1950) p.41.

(37) Emmet & Jeuck (1950) p.21.

(38) Emmet & Jeuck (1950) p.66.

(39) Emmet & Jeuck (1950) p.116.

(40) Emmet & Jeuck (1950) p.97.

(41) Emmet & Jeuck (1950) p.138.

(42) Emmet & Jeuck (1950) p.136.

(43) Emmet & Jeuck (1950) p.46.

(44)『マネジメント』の「シアーズ物語」におけるリチャード・シアーズが「事業を売却した」というドラッカーの記述はこうした事実を踏まえたものである (Emmet & Jueck (1950) pp.47-48, 129).

(45) ローゼンワルドは自分の会社の清算を行っていたため，実際には1896年12月にシアーズ・ローバック社で働き始めることとなる (Emmet & Jueck (1950) pp.49-50).

(46) Emmet & Jueck (1950) p.100.

(47) Emmet & Jueck(1950)p.74.

(48) Emmet & Jueck(1950)p.74, 264, *Seas, Roebuck & Co. Catalogue* No.116.

(49) Emmet & Jueck(1950)pp.124-125.

(50) Sears, Roebuck & Co. Catalogue No.104, 111, 106.

(51) Boris Emmet & John Jeuck (1950) p.100, 104.

(52) Emmet & Jueck(1950)pp.102-104.

(53) Emmet & Jueck(1950)pp.110-114.

(54) Emmet & Jueck(1950)pp.118-119.

(55) Emmet & Jueck(1950)pp.110-114.

(56) Emmet & Jueck(1950)pp.177-178, 251.

(57) Emmet & Jueck(1950)p.130.

(58) Emmet & Jueck(1950)p.132.

(59) Emmet & Jueck(1950)p.129.

(60) Emmet & Jeuck (1950) pp.131-133.

(61) Emmet & Jeuck (1950) p.290.

(62) Emmet & Jeuck (1950) p.128.

(63) Emmet & Jeuck (1950) p.121.

(64) Emmet & Jeuck (1950) p.126.

(65) Emmet & Jeuck (1950) p.54.

(66) Emmet & Jeuck (1950) pp.54-56.

(67) Emmet & Jeuck (1950) pp.131-132.

(68) ドラッカー(2006) 152-154頁.

(69) ドラッカー(2007) 221-222頁.

(70) レビット (2003) 119-120頁.

【参考文献】

Chandler, Alfred D. Jr.(1977)*The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Springer-Verlag(鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 (1979)『経営者の時代――アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社).

Drucker, P. F.(1954), *The Practice of Management*, A Harper Business Book(上田惇生訳 (2006)『現代の経営』ダイヤモンド社).

Drucker, P. F.(1973)*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row.(上田惇生訳 (2008)『マネジメント――課題，責任，実践』ダイヤモンド社).

Drucker, P. F.(1985)*Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principle*, Harper & Row(上田惇生訳 (2007)『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社).

Emmet, Boris and Jeuck, John (1950), *Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck and Company*, Chicago University.

ハロルド・U. フォークナー著，小原敬士訳 (1969)『アメリカ経済史』(上・下) 至誠堂.

Levitt, Theodore(1963)Creativity is not enough, *Harvard Business Review*, May-June.,1963 (邦訳

「アイデアマンの大罪」『Diamond Harvard Business Review』2003年6月号）.

三浦一郎（2008）「ドラッカーとレビット――レビットのドラッカー讃」『文明とマネジメント』（ドラッカー学会）

三浦一郎・白珍尚編著（2010）『顧客の創造と流通――ドラッカー経営学の視点から』高菅出版

Nystrom, Paul H.（1915）*The Economics of Retailing*, Ronald Press.

Presbrey, Frank（1929）*The History and Development of Advertising*, Garden City.

マルカム・P. マクネア，エリナ・G. メイ著，清水猛訳『小売の輪は回る――米国の小売形態の発展』（1982）有斐閣.

佐藤肇（1971）『流通産業革命――近代商業百年に学ぶ』有斐閣.

J. A. シュムペーター著，塩野谷祐一他訳（1977）『経済発展の理論』（上・下）岩波文庫.

Tedlow, Richard S.（1990）*New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books（近藤文男監訳（1993）『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房）.

Werner, M. R.（1939）*Julius Rosenwald: The Life of a Practical Humanitarian*, Harper & Brothers.

Historical Statistics of United States: Colonial Times to 1957（1961）U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census

The 1906 Edition of the Great Price Maker, Sears, Roebuck Catalogue, No. 116.（Edited by Castle Books）.

1897 Sears Roebuck & Co. Catalogues, No. 104（Introduced by Nick Orins（2007）Skyhorse）.

The 1902 Edition of the Sears, Roebuck Catalogue, No.111.（Introduction by Cleveland Amory（1969）Crown Publishers）.

Montgomery Ward & Co. Catalogues and Price List, No.17. Fall and Winter 1876（Edited by Sthena Press,（2010）American Department Store And Mail Order Catalogues, Part 1 Department Store Catalogues 1870-1915, Volume 1 Macy 1974, Montgomery Ward1876, Athena Press）.

Montgomery ward & Co. Catalogue & Buyers Guide, No. 57, 1895.（Foreward by Lyons, Nick, Edited by Skyhorse（2008）Skyhorse）.

1906 Montgomery Ward & Co. catalogue. No.74.

【略歴】立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程に在籍．立命館大学経営学部卒業．立命館大学大学院博士課程前期課程を修了．関心領域は小売業におけるイノベーション．現在は20世紀前半の欧米の巨大小売業，特にシアーズ・ローバック社を対象とした研究を行っている．

接着剤のマーケティング

Marketing of Adhesive

森村正博
Masahiro Morimura
（新田ゼラチン㈱）

Summary

Drucker shows us “Who is the customer tends to be more complex and more difficult to determine for industrial than for consumer goods. Especially it is difficult and sometimes impossible to identify the customer for materials industries and end-use supply makers like as adhesive. However, the answer is not that these businesses cannot be subject to a marketing analysis” in his book *Managing for Result*. According to consider deeply about “What adhesive is being bought for?” of Drucker’s teaching, it makes to arrive at conclusion that “marketing” of an adhesive maker is to find out “Innovations” in his customer. This is to say that the innovation in customer connects the innovation at supplier through supplier’s marketing.

はじめに

ドラッカーは企業の目的は顧客創造であり，その機能としてマーケティングとイノベーションと教えている[(1)]．そして『創造する経営者（*Managing for Result*）』ではマーケティングについて誰が顧客であるかがわかっている前提に立つのではなく，誰が顧客であるかわからないという前提に立たなければならないという基本を教えるに当たって消費財よりも誰が顧客であるか決めることが難しいとして生産財を取り上げている．とりわけ素材メーカーと最終用途品メーカーの2つを顧客が誰であるかを特定することが極めて困難として取り上げている．そして最終用途品として特定の原料やプロセスがなく，ほとんどの産業で使われるが特定する顧客もないという接着剤を例にマーケティングの基本的な取り組み方を教えている[(2)]．

マーケティングの説明で生産財を取り扱っている例をほとんど見ないが，『創造する経営者』では紙面を割いて教授している．生産財のマーケティングを学習する者とってはこの教えに沿って接着剤の具体的な事例を考察し解明することは接着剤のみならず生産財のマーケティングに示唆を与えるものと考え

られた．

接着剤メーカーのマーケティングとして顧客は何のために接着剤を使うかを考えることを教えているが，顧客は自身の顧客創造のためイノベーションを行い，そのために接着剤を使うといえる．つまりその顧客のイノベーションの機会を見つけ出すことが接着剤メーカーのマーケティングとなることが考えられ，『創造する経営者』に示された教えに従って事例を考察した．

ドラッカーは生産財のマーケティング，とりわけ素材産業や接着剤のような最終用途品産業について次のように教えている[2]．

「糊，ボンド，にかわ等の接着剤メーカーのような最終用途品産業には，特定の生産プロセスや原材料がない．〈中略〉しかも，特定しうる顧客もいない．〈中略〉しかし，この種の産業には，マーケティング分析が使えないということではない．素材産業や用途産業では，マーケティング分析は顧客ではなく，市場や用途からスタートすればよい．〈中略〉接着剤は，顧客や市場から分析できなくとも，材料の表面間接着という用途の本質から，意味のある分析を行うことができる．〈中略〉「だれが買うか」だけでなく，「どこで買うか」「何のために買うか」という視点がある．あらゆる企業が，顧客，市場，用途のいずれかを中心に定義できる．それらのいずれが適切であるかは，事業によって異なる．したがって，いかなる事業のマーケティング分析においても，三つの次元すべてについて検討し，最も分析に適した次元を見つけなければならない．〈中略〉顧客，市場，用途のうち一つの次元についての分析結果を他の次元についての分析結果に重ねることによって，極めて重大かつ実り豊かな洞察を得ることができる．」

1．「顧客ではなく，市場や用途からスタートすればよい」

日本接着剤工業会の統計[3]では接着剤の需要先として，合板[4]，木工[5]，建築[6]，土木[7]，製本[8]，ラミネート[9]，包装[10]，紙管[11]，繊維[12]，フロック加工[13]，自動車[14]，その他輸送機[15]，靴・履物[16]，ゴム製品[17]，電機[18]，家庭用，その他と分類されている．その各々の分野の市場動向や技術動向を分析することを教えている．

2．「材料の表面間接着という用途の本質から，意味のある分析を行うことができる」

接着剤は被着材（接着される材料）に対して選択性がある．産業分野の分析に加え，その分野で展開されるであろう被着材を分析し，最適の接着剤を選ぶことを教えている．

2-1 接着剤は被着材に濡れなければならない

接着は主に分子間力の寄与によって起こるとされているが，そのためには接着剤と被着材の分子同士が接近しなければならない．つまり接着は液体状態で流動性があり被着材によく濡れなければならない．そして次に固化しなければならない．液体として被着材の表面に濡れを起こし，固化することができるものであれば何でも接着剤になりうる．例えば水で濡れた木材同士を重ねた後に冷却してやると水は凍り固化して接着してしまう．布，皮革，木材といった多孔質な材料で比較的濡れやすくまた接着剤が中に入り込んで接着することがあるが，金属，ガラス，プラスチック等の平滑な表面の材料では濡れるということが接着力を発揮する上で重要な要素となる．

液体状態にするために「接着剤となる材料を水や有機溶剤に溶かし込む」「熱溶融する」「分子量の低い状態で使う」「圧力で流動させる（粘着テープ）」という4つの方法があり，各々，「乾燥する」「冷却する」「化学反応させる」「除圧する」といった方法で固化させる．通気性のない金属やプラスチックのような被着材料では乾燥という固化方法は難しく，熱に弱い表面をもつ被着材料では熱溶融による塗布は困難であるといったことも考慮しなければならない．

2-2 材料の多様性（被着材と接着剤の原材料の多様性）

前述のように液状にして濡れを起こし，接着した後に固化できる材料であればなんでも接着剤になりうる．人は生活を営むための材料として石，金属，ファブリック，木材，皮革等を利用してきた．そして接着剤として天然に存在するアスファルトや樹脂[19]，天然ゴム，にかわ，デンプン，カゼインといった材料を使ってきた．しかし1900年代に入り合成高分子材料[20]が開発され市場に導入されるに従い新しく被着材として次々と登場して来た．それに伴ってそれらの新しい材料への接着がマーケティングとなった．また，それらの新しい材

料が接着剤としても開発され，多種多様な被着材と接着剤が存在するようになった[21]．

各々の材料は力学的な特性（弾性等）や濡れを支配する表面自由エネルギーが異なるため，濡れを発生させ，使用に耐えられる強さを得るために被着材と接着剤の組み合わせの分析が必要である．

3.「何のために使うのか」

顧客や市場が何のために接着剤を使うのかを分析することを教えている．

3-1 異種材料間接着

「材料の表面間接着という用途の本質から，意味のある分析を行うことができる（原文：“to hold together the surface of different materials”）」では異種表面間の接着について考えることを教えている．異種材料を接着することによって，単独の材料で作ったものよりより軽くてより強い構造や，より美しい表面を持った成形物，より複雑な形状の成形物といったものを作ることができる[22]．

3-2 工程の簡素化・効率化

接着剤の使用は組立作業を簡素化しその組立作業の生産性を向上させる．工程内で時間のかかる物理的接合（ネジ，リベット，ステープル，テープ）に比べて接着剤による接合は短時間で完了し，次の工程に進めることができる．

4.「顧客，市場，用途のうち一つの次元についての分析結果を他の次元についての分析結果に重ねる」

「市場・産業」「被着材」「何のために」の次元を重ねることを教えている．3つ目の「何のために」を分析することは接着剤を使ってくれる顧客が彼らの顧客創造のためにどのようなイノベーションを起こしうるのかを分析することではないか．つまり，接着剤を使ってくれる顧客のイノベーションの機会を探すこと，これが接着剤のマーケティングになると考えられる．

5．顧客のイノベーションの機会を探す

ドラッカーはイノベーションの機会として信頼性と確実性の高い順に「予期せぬ成功と失敗を利用する」「ギャップを探す」「ニーズを見つける」「産業構造の変化を知る」「人口構造の変化に着目する」「認識の変化をとらえる」「新しい知識を活用する」の7つを教えている．

5-1 予期せぬ成功と失敗を利用する

使い方の予期せぬ成功として3Mのポスト・イットは接着剤の接着力が弱く多くの人が失敗作だと思っていたが，歌うことになっている讃美歌の楽譜のページに紙を挟んでおくと，ページを開くとその紙が床に落ちてしまうことから気がつき，試作品を作って秘書や事務員に使ってもらって成功した事例である．

瞬間接着剤（シアノアクリレート）はH. W. Cooperが第二次大戦中Kodak基礎研究所で銃照準器用透明プラスチックの研究をしていたとき，厄介なモノマーに悩まされながら研究を完成させた．その後，そのモノマーのことなど忘れ去れていたが1951年Eastomanの基礎研究所でジェット機用の円蓋用のプラスチックを研究しているとき，厄介なモノマーが実験測定器の2枚のプリズムを強固にくっつけてしまい剥がせなくなったことから接着剤として使えることを発見し，1958年に商業化に成功している[23]．

製本には上製本（一般にハードカバーと呼ばれる）と並製本と呼ばれる方法がある．上製本は印刷したページを糸で綴り，接着剤で固めて表紙を貼り付ける方法で見映えもよく高級感があり，耐久性にも優れている．しかし生産性は劣りコストもかかる．一方，並製本は糸綴をしないで針金や接着剤でページを留める方法で製本される．生産性が高く安価に生産されるため雑誌などの見映えや耐久性を要しない分野で主に使用されてきた．接着剤のイノベーション[24]によって無線綴製本の生産性は一層向上し，さらに接着性や耐久性の向上が進みそれまで困難とされてきた写真集や地図帳も実用的には問題なく適用範囲を広げている．

この例は予期されない成功・失敗でなく，認識による機会かもしれないが，技術的・品質的な問題，あるいは顧客の認識から品質の低い領域で使用されていたものが，接着剤のイノベーションによって要求品質が高く適用が困難と考

えられていた領域にたどり着き上部の領域を侵食して行くもので，破壊的イノベーション[25]の出現を見出すことが接着剤にとってのマーケティングになるのではないかと考えられる．

5-2 ギャップを探す

接着は強くなければならないという価値観では，ちょっとしたメモや本のマーカーは簡単に剥がせなければならないという価値観のポスト・イットは生まれてこない．接着は強く，耐久性に優れたものでなければならないという認識から「剥がす」ことができる，あるいは時間に伴って被着材と共に崩壊・分解が進むものといった認識が必要となっている．

前述した瞬間接着剤では，Cooperは最初の研究で実験の実務者として研究課題しか念頭になく，厄介者としか認識しなかったモノマーが，次に取り組んだときには若い研究者を指導する立場にあり，2枚のプリズムがはがせないことから接着剤としての認識（インスピレーション）を得たと回想している[23]．

5-3 ニーズを見つける

何のために接着剤を使うのかという問いである．顧客の製品イノベーション（新たな開発，デザインや意匠の変更や機能改良）と共に生産工程のイノベーションの発見である[26]．

布おむつから使い捨ての紙おむつへ変化した．紙おむつはプラスチックフィルム，不織布，吸尿の収剤，漏れ防止のゴム，マジックテープなどを接着して組み立てなければならない．ここで接着が必要とされる．デザイン，使われている材料，機能のイノベーションに伴い応えられる接着剤が必要とされた．

書籍は印刷されたページを糸で綴ったのち接着剤（にかわ）で固められ，表紙をつけていたが，糸綴りの工程を省き表紙ともども一気に接着剤で製本する工程イノベーションが行われた．もちろん，この工程イノベーションの成功はそのための接着剤の開発によるものであった．

5-4 産業構造の変化を知る

音楽産業ではLPレコード盤は板紙に写真やイラストの印刷紙を，接着剤を使って貼り合わせたレコードジャケットに包装されていた．LPレコードは一挙にディスクに変わり，接着剤を全く使わないプラスチックのケースになってしまった．

ビール業界のビンから缶への変化によってラベルを貼り付ける接着剤が減少し，缶を段ボールに封函するため別の種類の接着剤は増えた．

製本産業は，読書人口の減少，電子書籍の普及に直面している．

産業構造の変化は接着剤の使用箇所，種類や使用量に影響を及ぼす．

5-5 人口構造の変化に着目する

幼児人口が減少する一方で高齢者人口の急増により紙おむつの対象が変化し，それに伴うデザインや構成する材料の変更等が行われる．また，人口の増加している地域へ移動することは，その地域の流通や使用環境に耐えられるように接着剤に要求してくる．

製本産業では読書人口の変化の影響を受け，出版部数が減少している．

5-6 認識の変化をとらえる

紙おむつがP&Gによって日本で販売された当初（1970年代後半）は，紙おむつは親の手抜きといった認識が強く，社会に受け入れられなかった．しかし，外出時に使用されその利便性が認められ夜間に使用されるようになり，また，紙おむつの改良と低価格化が進み80年代中頃[27]には一気に広がった．フィットするデザインと共にそれを構成する材料の多様化が進み，組み立てる部位も増え，形状にあった塗布方法の開発や多様な材料への接着性の改良によって接着剤の使用量も伸びている[28]．

5-7 新しい知識を活用する

ドラッカーは新しい知識を利用したイノベーションは「科学や知識以外の知識も含め，いくつかの異なる知識の結合．社会，経済認識の変化などすべての要因分析が必要」[29]と教えている．

液晶ディスプレイやプラズマディスプレイ，有機EL等の新しい知識が実用化されるには高い接着信頼性と耐久性を満足させる接着剤が必要であった．

光ファイバー通信といった情報通信分野では新しい知識が実用化されるには接着剤による光ファイバーの心線接続やその接続部の補強や光部品の組立が必要であった．社会のインフラとして極めて高い信頼性と耐久性，高寿命が要求された．

6. おわりに

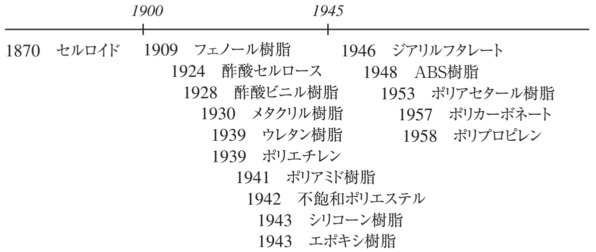
原料・プロセス・被着材の多様性と表面の重要性といった接着剤の特徴について，接着剤というマイナーな材料の世界に対してもドラッカーの洞察の深さ，的確さに驚愕しながら考察を進めた結果，接着剤メーカーにとって「顧客創造」のために行うマーケティングとは，顧客の製品イノベーション及び工程イノベーションの機会を見つけ出すことといえる．各々のイノベーションを見つけ出すためにドラッカーの教える7つの機会を使い分析することが接着剤のマーケティングであり，顧客のイノベーションがマーケティングを通じて接着剤メーカー自身のイノベーションに連結している．

［謝辞］
本文をまとめるにあたって，立命館大学経営学部の三浦一郎教授及び三浦ゼミの院生の方々には貴重なご意見，ご指導をたまわりましたことをここにお礼申し上げます．

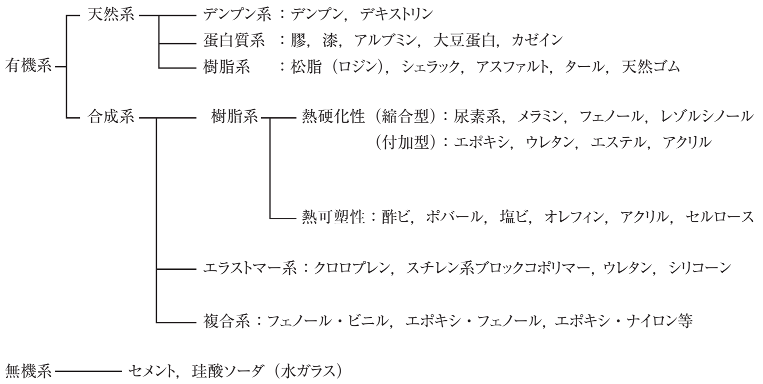
【注】

(1) 上田惇生訳（1996）『ドラッカー選書〔新訳〕現代の経営』（上）p.49
(2) 上田惇生訳（1995）『ドラッカー選書〔新訳〕創造する経営者』pp. 129-141.
(3) 日本接着剤工業会ホームページ http://www.jaia.gr.jp/statistics/
(4) 合板とは原木を薄く切削加工した単板を用いて，その繊維方向が互いにクロスするように積層接着したもの．
(5) 集成材の製造，家具，建材，楽器等の組立．
(6) 住宅のフローリングなどの床や壁，天井の壁紙等の内装，水周りのタイル貼り等．
(7) 新旧コンクリートの打ち継ぎ，ひび割れの補修やアンカーボルトの固定等．
(8) 各頁を糸とじして背を丸く加工した上製本にはにかわが昔から使われてきた．現在では断裁面を接着剤で製本する無線綴が主流である．
(9) ガスバリアー性等の機能を持つ複合フィルムを製造する際にフィルム同士を接着する．レトルトパック等に使用される．
(10) 段ボール自体の製造や段ボールの封函（ビール，清涼飲料の飲料缶の封函），菓子箱の封函．
(11) 巻芯（トイレットペーパーの芯等），容器などに用いられ，一般に板紙を多層巻した中空体．
(12) 紙おむつもここに分類されている．
(13) フロックと呼ばれる短く切った繊維を布面などに電気植毛法で固着させ，毛皮やビロードのような感触の織物を作る．
(14) フロントウインドゥガラスのダイレクトグレージングやドア・ボンネットのヘミング部等

(15) 車両の天井，仕切りパネル，壁化粧版等の内装．
(16) 靴，特にスポーツシューズの組立．
(17) タイヤコードの接着等．
(18) 電気機器自体や部品（モーター，スピーカー，プリント回路基盤等）の組立．
(19) 松脂（ロジン）やシェラック樹脂（貝殻虫の分泌物）等を指す．
(20) プラスチックの工業化年譜（『高分子』47巻, 1998, p. 84より森村が作成）．



(21) 市販されている接着剤の主成分による分類（『初心者のための接着技術読本』より加工）．

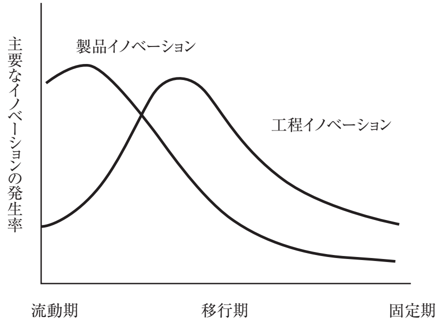


(22) *Handbook of Adhesives*の監修者I. Skeistも「接着剤は社会的な物質ということができる．材料を結合して，それぞれの構成要素の単なる寄せ集めよりすばらしいものを作り出してしまう」（*Handbook of Adhesives 3rd edition*, 1990）と述べている．
(23) H. W. Cooper, "ASC Organic Coatings and Applied Polymer Science Proceedings," 48, 1983, pp. 243-247.
(24) 接着剤による無線綴製本は酢酸ビニルエマルジョン形接着剤（酢酸ビニル樹脂の水分散液）を使って電話帳，雑誌，文庫本といった良質とはいえない紙を使った耐久性を要求しない製本で使われ始めた．この接着剤は上製本に比べると簡単に生産できたが，表紙などを貼り合わせた後，高周波乾燥，焼付機による熱圧着と断裁仕上げまで4～5時間の自然乾燥が必要であった．新しく登場して来たホットメルト形接着剤（100％固形分で熱溶融して塗工する）が適用された．この接着剤の工程では塗工し冷却されれば直ち

に断裁仕上げまで終了し生産性は著しく向上した．しかし接着性は悪く，時間が経つと背表紙部分が割れたり，ページが抜け落ちたり，見開きが悪く読みつらいことなどから使用できる範囲は雑誌やなど耐久性を要しない分野に限られていた．

(25) Christensen, C. M.（伊豆原,2000）『イノベーションのジレンマ』（*Innovator's Dilemma*,1997）日経BP社

(26) Abernathy-Utterbackのイノベーションモデル
ある製品分野で製品技術と生産技術の変化を「流動期」「移行期」「固定期」に分類すると，各期でのイノベーション発生率は下図のように推移する．



J. M. Utterback（大津他, 1998）『イノベーションダイナミクス』（*Mastering the Dynamics of Innovation*,1994）p.7

(27) 1986年4月に「男女雇用機会均等法」が施行されている．

(28) 接着剤工業組合の統計資料によると繊維用の接着剤の需要が‘83年には37,000トンであったものが85年には56,000トン，91年には73,000トンになっており紙おむつの普及が一因だと考えられる．

(29) Drucker, P. F.（上田，1997『ドラッカー選書イノベーションと企業家精神』（上）（*Innovation and Entrepreneurship*, 1985）pp. 169-182.

【参考文献】

Christensen, C. M.（伊豆原，2000）『イノベーションのジレンマ』（*Innovator's Dilemma*, 1997）日経BP社

Drucker, P. F.（上田，1995『ドラッカー選書［新訳］創造する経営者』（*Managing for Results*, 1964）ダイヤモンド社

Drucker, P. F.（上田，1995『ドラッカー選書［新訳］現代の経営』（*The Practice of Management*, 1954）ダイヤモンド社

Drucker, P. F.（上田，1997『ドラッカー選書［新訳］イノベーションと企業家精神』（*Innovation and Entrepreneurship*, 1985）ダイヤモンド社

Levit, T.（土岐，2002）『レビットのマーケティング思考法』（*Marketing for Business Growth*, 1969）ダイヤモンド社

Skeist, I.（水町他，1993）『接着百科』（*Handbook of Adhesives*, 1990）日刊工業新聞社

Utterbak, J. M.（大津他，1998）『イノベーションダイナミクス』（*Mastering the Dynamics of Innovation*, 1994）有斐閣

アーネスト・ガンドリング，賀川洋『3M・未来を拓くイノベーション』講談社，1999

石井淳蔵，島口充輝編『営業の本質』有斐閣，1995

井本稔，黄慶雲『接着の科学』岩波新書，1965

井本稔『わかりやすい接着の基礎理論』高分子刊行会，2000

高嶋克義『生産財の取引戦略――顧客適応と標準化』千倉書房，1998

高嶋克義，南知惠子『生産財マーケティング』有斐閣，2006

日本接着学会編『接着ハンドブック第4版』日刊工業新聞社，2007

日本接着学会編『初心者のための接着技術読本』日刊工業新聞社，2004

日本接着剤工業組合編『日本接着剤工業史』日本接着剤工業組合，1997

南知惠子『リレーショップ・マーケティング――企業間における関係管理と資源移転』千倉書房，2005

余田拓郎『カスタマー・リレーションの戦略論理――産業財マーケティング再考』白桃書房，2000

【略歴】1950年生まれ．新田ゼラチン㈱取締役品質保証部長．1973年立命館大学理工学部化学科卒業．1998年立命館大学大学院経営学研究科博士課程前期課程修了．1973年　新田ゼラチン㈱入社．接着剤事業部長，生物化学研究所長，経営企画部長，米州本部長を経て2009年より現職．

一般投稿論文

Research Papers

第2回グローバル・ドラッカー・フォーラム・ヴィエンナ2010における イノベーション概念の展開とその意義

The Issue of Innovation at the 2nd Global Drucker Forum Vienna 2010 and Shaping the Japanese Society

安井猛
Takeshi Yasui
（尚絅学院大学）

Summary

According to Peter F. Drucker, Japan's society is standing in its own way in the attempt to adapt to today's requirements. Drucker proposes changes in social institutions, policies and social customary practices. The author of this article describes Drucker's view of economic, social and spiritual innovations and suggests how his intentions and proposals can be understood.

はじめに

第2回グローバル・ドラッカー・フォーラム・ヴィエンナは2010年11月18日～19日，「ネクスト・ソサエティにおいてマネジする」と「知識・イノベーション・創造性」という2つの標語のもとで開催された．前者と同名の本の日本語版に寄せられた「日本の読者へ」[1)]の中でピーター・ドラッカーは今日，これまで日本的と見做されはしたものの，1990年ごろ以後もはや機能しなくなった社会的制度，政策そして慣行をイノベートしなければならないといった．この論文の著者は企業のイノベーション，政府および非営利組織のイノベーションそして精神的価値の意識のイノベーションについてのドラッカーの見解を上記フォーラムとの関連において描写し，彼のいう社会的制度，政策そして慣行をイノベートするための枠づけを確認しようと思う．

1　企業組織におけるイノベーション

ドラッカーはドイツの中規模企業がカイゼンとイノベーションを同時に行って世界進出を果たし，この国の経済を支えることに注意を促した[2)]．ベルント・フェノーアはドラッカー・フォーラムにおいてドイツの中規模企業がニッチ戦略によりグローバルな事業展開をすることを報告した[3)]．彼もドラッカー同様，そこにおいてはカイゼンとイノベーションが結びつくことを確認する．テクノロジーにおけるリーダーシップにイノベーションの強さ（ハイテク熱心）が見られると同時に，それは漸進主義的な管理（カイゼン）と結びつく．高度に複雑な製造ネットワークはカイゼン管理および学習に貫かれる．これはドイツのリサーチネットワークの強みである．『エコノミスト』誌（2010年11月27日号）はフェノーアの報告を「中規模企業の〈秘密のレシピ〉についての魅了するトーク」[4)]と評価した．

フェノーアの報告する中企業の戦略はグローバルなニッチ・マーケット支配と「啓蒙的家族資本主義」である．キー・プロセスにおける作用効率は世界クラスである．市場リーダーシップは専門化プラス・グローバル市場への進出である．ただし，価格により推進される大きな量的市場からは距離を置く．「像が踊るところで遊ぶな」．中規模企業は費用でなく，優れた価値により競争し，家族所有により推進され，そのユニークな会社文化はフェノーアによると以下7点の特質を備える[5)]．

(1) キーとなる目標は長期的な生き延びと，世代間の移行の維持．（スチュワードシップ）
(2) 顧客サービスは一義的目標であり，利益はその不可避的な副産物である．顧客サービスと利益の関係は不可逆である．
(3) キー・ステークホールダー，すなわち顧客，被用者，供給者，広くコミュニティとの長期的持続可能性に焦点を当てる．
(4) 会社をコミュニティとして理解する．その結果，高度な相互信頼と忠実にもとづいた人間関係は暗黙の「生涯」契約へ通ずる．
(5) リーダーシップは模範により発揮される．これは「事業に対する愛」と特定分野の知識の創出と蓄積に関わる．
(6) 平板なヒエラルヒーとコミュニケーションの非公式なチャネルは底上げマネジメントスタイルとなる．高度の区分横断的な協力は可能である．
(7) プラス専門的実践：マネジャーは「外部から」採用される．

以上の会社文化の特質7項目のうち，項目（2）は経済活動の基本的な規則であり，それ以外の項目はすべて会社における人間関係の様々なレベルの構築

にかかわる．会社文化は生き延びと，家族による継承に奉仕しなければならない．この目標を維持することは会社文化の核心部分となる．スチュワードシップはトップの地位にある人々が従業員を責任あるチームプレイヤーとなるよう指導することを推奨するリーダーシップ理論である．この理論はリーダーによる模範を含み，必然的に模範を垂れる者とそれに随順する者との序列を作る，その限りヒエラルヒーを含む．しかし，これはフェノーアによると問題にならない．なぜなら，この意味のリーダーシップは逆に事業に対する積極的なスタンスと知識の創出と蓄積にかかわり，むしろ「平板なヒエラルヒーとコミュニケーションの非公式なチャネル」を生み出し，「底上げマネジメント」となる．会社は信頼と忠実にもとづいたコミュニティとなる．外的コミュニティと内的コミュニティの一致，および外に開かれた会社は可能になる．外部からのマネジャーの招聘と「生涯」契約という関係保証に通ずる．

次に，フェノーアは中規模会社の事業マネジメントの原則を次のようにまとめる[6]．

原則1．ニッチ・マーケットにおいてリーダーシップを達成するためにあなたの資源を集中しなさい．

原則2．革新的（innovative）製品とサービスによって顧客に価値を与えなさい．

原則3．すべての製品とプロセスの継続的なカイゼン（improvement）のための容赦ない推進．「毎日，すこしずつ段階的に良くなろう」．

原則4．長期的展望においてマネジしなさい．事業のすべてのキー・シェアホールダーとの持続可能な関係に焦点を当てなさい．

原則5．配慮するリーダー：「事業への愛」，特定分野の知識．

原則6．被用者を人間として扱い，彼らを共通のミッションによって活性化しなさい．

原則7．成長ライン上にある組織的なプロセスおよび構造を制度化しなさい．

これら7つの原則集の原則1でもリーダーシップを達成することは重要とされる．そのために資源を集中せよという．原則7は，会社の制度化を「成長」路線に合わせよとする．原則2～原則6はこの当たり前のことを基礎づけるに過ぎない．すなわち，顧客に価値を提供するためには製品とサービスとプロセスにおいてイノベーションとカイゼンを結びつける．両者は制約し合う（原則2と3）．顧客をはじめすべてのキー・シェアホールダーとの「持続可能な関係」の維持は重要である（原則4）．スチュワードシップの役割は事業への愛を鼓舞し，特定領域の知識を創出することにある．これがリーダーの「配慮」である．他の役割は被用者の人間性と尊厳を守り，彼らを活性化すること．そのために「共通のミッション」を示す（原則5と原則6）．すべてこれら7つの原則はマネジメントの常識ではあるが，人々はそれを稀にしか守らない．フェノーアが彼の報告に「〈常ならぬ〉常識のマネジメント原則」という題を与え，ドラッカーを引いた所以である．「これは単に常識に過ぎない――確かにそうだ，しかし，常識は，オー，非常に稀なのだ」．

フェノーアは以上，企業文化と事業マネジメントの多様な側面に触れるが，生き延びる事業を展開するリーダーシップの形，顧客に価値を与えるための製品，サービスおよびプロセスにおけるイノベーションとカイゼンの結びつき，企業に参与する企業内外の人々への持続可能な関係の維持及び展開は特記される．

2　ニッチ戦略のもう１つの報告

言及された『エコノミスト』誌の記事はヘルマン・サイモン著『21世紀の隠れたチャンピオン――未知の世界市場リーダーの成功戦略』（2009年）に注意を促した．「隠れたチャンピオン」はニッチ戦略を使い成功した中規模会社を指す．サイモンはこの書に先立ち，セオドア・レビットと出会い，『隠れたチャンピオン――世界の500の最善の，未知の会社からのレッスン』（1996年）を書いていた．サイモンは先の2009年の書をドラッカーと長年討論したあと書いたという．彼はサイモンによると，世界市場の中に「隠れた」中規模会社の環境と物語そしてそのリーダーたちの展開に興味を寄せた．

イノベーションはサイモンによると，「隠れたチャンピオン」の市場指導力が根ざす柱の1つである．加えて，彼らは達成した市場地位を守るために「絶え間ないカイゼン（improvement）」を行う．21世紀初頭，彼らは強力なイノベーションの段階に入ったという．イノベーションは市場シェアを増大させる主要な理由であり，彼らはそれにより市場地位をさらに固めることを期待する．イノベーションの次の5点は留意される[7]．

(1) イノベーションとは何か？

会社はただイノベーションによってのみ世界の市場リーダーとなり，そしてあり続ける．イノベーションにより顧客にいっそう低い費用でいっそう高い価

値を貢献しなければならない．イノベーション活動は製品とテクノロジーに限らない．すべての事業の側面は改善され，開発される必要がある．

(2) イノベーションの高い水準

製品イノベーション，R＆D，そして特許が重要な役割を果たすセクターにおいて鍵となる数字は，産業全体，特に大きな会社と比較して「隠れたチャンピオン」のイノベーション能力をバックアップする．それはプロセス焦点化の産業とサービスセクターの両方おいても際立つイノベーターである．

(3) イノベーションの推進力

3分の2の「隠れたチャンピオン」はマーケットとテクノロジーを同等なイノベーションの推進力とする．他方5分の4の大会社はマーケットか，それともテクノロジーのどちらかを支配的推進力と見なす．成功するイノベーションは，マーケット／顧客のニーズとテクノロジーの両方の集中を要求する．統合された戦略は必要であり，いっそう優れている．資源を基礎とした学派とマーケット焦点化の学派は論争を放棄し，統合された戦略を優先すべきである．

(4) イノベーションの源

イノベーションは目を見張るような突破とは限らない．多くの「隠れたチャンピオン」は一時に1ステップの小さなイノベーションを継続して導入して成功を収める．2種類のイノベーションを同時に使用すべきである．

(5) リーダーシップとイノベーションの組織的側面

トップマネジメントは刺激と活性化の源として主要なイノベーションの推進者である．マネジャーは事業の複雑さを理解できなければならない．すべての者が分かち合う価値と戦略そして諸機能間の協働はイノベーション・プロセスを容易にし，加速し，プロセス・イノベーションにおける良い結果へ導く．頭脳はイノベーションの成功にとり予算よりも重要である．継続は改善し完成を達成するために不可欠である．顧客はアイデアの重要な源であり，イノベーション・プロセスの中に巻きこむべきである．

以上のようにサイモンはニッチ戦略を使って成果を収める中規模企業のイノベーション理解を描写したが，次のことを拾い上げておこう．第1に，ここでは事業における部分領域のイノベーションではなく，体系的なイノベーションが問題となっている．第2に，イノベーションには「目を見張るような突破」という意味のイノベーションと，「一時に1ステップ」の「継続されるべき」それ，すなわちカイゼンの意味でのイノベーションの2種類ある．第3に，イノベーションはグローバルな展望において競争力を強化する．「隠れたチャンピオン」は制限された資源でイノベーションに成功する．グローバリゼーションは彼らの成長の重要な推進力であり，彼らの創造的な遂行能力はそれにより競争的地位を強化した．第4，そして最後に，21世紀の初頭，彼らはグローバルな展望を持つイノベーションにより競争する用意がある．

『エコノミスト』誌はフェノーアとサイモンによる中規模企業に関するリサーチから同様な教訓を引き出している[8]．

第1に，「旧式な」産業におけるあなたの伝統的な強さに焦点を当てることはいっそう良いこと．第2に小さいように見えるニッチは巨大なグローバル市場を作ることができること．第3のレッスンは，西洋の会社はそれらが焦点化的にイノベートする意志がある限り，産業の広大な陣立ての中に高度な質の仕事を維持できること．同誌はセオドア・レビットを引用した，「持続的成功は広く，規則的に正しいことに焦点を当て，そして毎日あまり有名でないたくさんの小さなカイゼンを行うことである」と．同誌はこの引用に「ドイツ人はこれをかなり前に学んだが，他の富んだ世界もまたこれを心すべきだ」とコメントした．

二重のイノベーションは最善のイノベーション理解であるという認識は今日広く浸透しつつある．例えば，J・チッド＆J・ビッサントもこのイノベーション理解を代表する[9]．彼らにとってもイノベーションは企業の「核となる事業プロセス」であり，「生き延びと成長」にかかわる．基礎的プロセスはすべての会社に共通である．それは彼らによると4段階のプロセスからなる．第1段階は「探究する」（どのようにイノベーションの機会を見つけるか？）第2段階は「選択する」（何を，なぜしようとしているのか？）第3段階は「実行する」（どのようにそれを惹き起こすか？）第4段階は「捉える」（どのようにイノベーションからくる利益を得ようとするのか？）チッド＆ビッサントによると，イノベーション空間に4つの領域がある．製品（プロダクト）イノベーション，これは組織が提供するモノ（製品／サービス）における変化である．過程（プロセス）イノベーション，これはモノが作られそして配達される仕方における変化である．位置（ポジション）イノベーション，これは製品／サービスが導入されるコンテキストにおける変化である．そして最後に理想的枠組み（パラダイム）イノベーション，これは組織が行うことを枠づける基礎的な心的モデルにおける変化である．

チッド＆ビッサントによると，各空間領域のイノベーションには徹底的な

(radical) 極と漸進的な (incremental) 極があり，両極の間には段階的な程度における差があるといった．彼らはこの二重性の考えを彼らのイノベーション論の中心に据え，今井正明の『カイゼン』も引用する．また彼らがドラッカーの『イノベーションと企業家精神』をイノベーションという「主題への接近可能な入門」としたことも特記に値する．彼らはドラッカーが経験的リサーチよりもむしろ「直観と経験に頼る」ことを指摘しつつも，イノベーションに関する議論への彼の決定的な貢献を評価した[10]．

3　イノベーションにおけるマインドセットの変換

ニッチ戦略[11]は限定された生態的領域で実質的な独占を目指す．成功しても名をあげず，実だけを取る．提供する製品は重要だが，目立たず，誰も競争しにこない．ニッチ戦略には3つある．関所戦略は，難攻不落の関所を作る．製品は必要不可欠でなければならず，市場の規模は最初にその場を占めた者1人だけが占拠できるもの，小さく目立たず，競争相手が現れようのないニッチでなければならない．ひとたび適所を占めればそれ以上大きな成長は見込めず，ひとたび目標を達成すればすでに成熟期を迎える．関所は難攻不敵だが，その守備範囲は狭い．

専門技術戦略は専門技術によってニッチにおける支配的地位を獲得し，それを維持する戦略．それは新しい産業，習慣，市場，新しい動きに合わせてスタートする．「イノベーションの機会を体系的に探す」独自かつ異質の技術をもち，その「カイゼン」に努める．常に一歩先んじる．自らの手によって自らを陳腐化する．限界は焦点を絞らざるをえず，他の者に依存しなければならないこと，リスクは専門技術が一般化すること．これらの枠内では，専門技術による地位は有利である．急速に成長する技術，産業，市場では最も有効な戦略とされる．

専門市場戦略は市場についての専門知識を中心に構築される．変化を捕まえるには，ニッチ市場をもたらすいかなる機会があるか，他に先駆けてそれを手に入れるには何をなすべきかを知る．条件は，専門技術戦略におけると同様に，新しい傾向，産業，市場について，常に「体系的に分析を行う」「何らかのイノベーションを加える」地位を維持するには，製品と特にサービスの「カイゼン」のために休まず働く．専門市場の地位にある者にとって最大の敵は自らの成功である．専門市場が大衆市場になることは敵である．

以上のように，ドラッカーは専門技術および専門市場戦略に関して「体系的なイノベーション」と「絶えざるカイゼン」両方の必要性を説いた．これに倣って，フェノーアもサイモンも両者の結びつきを成功の条件としたのだった．

ドラッカーは2000年，あるインタビューの中でマインドセットというカロル・ドゥウェックの概念を使った．「今日，あなたは単にイノベーターでなくてチェンジ・リーダーである組織を必要とする．……15年前，あらゆる企業は革新的 (innovative) 会社であろうと欲した．しかし，あなたが『チェンジ・リーダー』会社でなければ，あなたはイノベーションのためのマインドセットを持たないだろう．イノベーションは体系的なアプローチを持たなければならない．そしてイノベーションは非常に予言不可能である．……」と[12]．

15年前とは『イノベーションと企業家精神』が書かれた年だが，ドラッカーはいまこの本に付加すべきこととして「チェンジ・リーダー」という言葉を思い浮かべ，これが15年前から今日までに彼に起こった変化だとした．「チェンジ・リーダー」でなければ，イノベーションに必要な「マインドセット」を持てないという．閉ざされ，固定し，変わろうとしないマインドセットと，環境に開かれ，成長を引き寄せるマインドセットがあり，後者でなければイノベーションはできない．それは「予言不可能」で，体系的に接近すべきものであるから，マインドセットは成長へ開かれていなければならない．このマインドセットの習得はイノベーション成功の前提である．ドラッカーはいまそれを持つ者を「チェンジ・リーダー」と名づけた．トータルな人間改造，イノベーションの主体そのものが変わることが問題なのだ．イノベートする主体そのものがイノベートすることを自分自身自の本質とする．イノベートする主体の本質とイノベートする主体の行為の間に少しも分裂，齟齬，軋轢がない．行為と本質はこの主体において2つでありながら，同時に1つである．この矛盾の自己同一が「チェンジ・リーダー」なのである．

ドラッカーは「チェンジ・エージェント」という言葉も使う．「ネクスト・ソサエティ」はまだ到来してはいないけれども，それは現在それに備えての行動を考えるためには十分近いところにきている．「生き延び，そして成功するためにはすべての組織は自らをチェンジ・エージェントに変えなければならないだろう．成功裏に変化をマネジする最も有効な方法はそれを創出することである．しかし，経験は伝統的な企業にイノベーションを接ぎ木することはうまくいかないことを示している．企業はチェンジ・エージェントにならなければな

らない」[13].

エージェントという言葉は文法の関連でいうと動作主，ある行為が出ていく主体のこと．この言葉は哲学では「自主性」あるいは「自律性」を意味する．自己の中に行為の原因を含み，世の中の何者（物）かへ向けて行為することである．チェンジ・エージェントは，自己を変化させることが自己自身の中に埋め込まれ，「変わる」ことがその都度，出来事となっていること，自己変革が自分の本性になっていること，そしてそのような自己から出る行為は自己が置かれている状況を変える力を持つこと，状況の要求するイノベーションを引き起こすことができることである．これは個的人格にも企業組織にも妥当する．ドラッカーは後者の「マインドセット」について語る．

「チェンジ・エージェントになることの要点はそれが全組織のマインドセットを変えることである．変化を脅威と見なすかわりに，組織の人々はそれをチャンスと見なすようになるだろう」[14].

マインドセットを変えるとは，「変化をチャンスと見なす」能力がつくこと，自己の行為の効力を信頼できることである．企業は企業内外の状況をチャンスとし，それに適合しつつ，それを乗り越える．マインドセットはこの場合，可能性と成長に開かれている．全組織のマインドセットが変わることは，古い組織に何か新しいものが接ぎ木されるのではなく，組織そのものがイノベートする主体として以外には存在できないことを意味する．ドラッカーはそのような主体がなすことができ，事実なしていることとして4点を挙げた．

第1に，失敗だったことが示されたものを組織的に放棄する．

第2に，企業の内部でのすべての製品，サービスそしてプロセスを組織的および継続的に改善する（日本語のカイゼン）．

第3に，成功，特に予期されも，計画されもしなかった成功を探索する．

第4に，大系的にイノベートする．

企業組織が現れつつあるネクスト・ソサエティを迎えるためにすべきことはこの4点に尽きる．ドラッカーはここでも「カイゼン」（第2の項目）と「大系的なイノベーション」（第4の項目）をペアで挙げる．成功は予期や計画の彼岸にあり得るともいう．しかし，彼はその根拠としてチェンジ・エージェントとマインドセット概念を導入したのだった．今井正明も「カイゼンとはマインドセットである」[15] とした．このマインドセットはゴールとビジョンに向けられ，成長と可能性に開かれている．サイモンはそのようなマインドセットを「内的な炎」に譬え，ヒッポのアウグスチヌスを引用した，「他者の中に点火しようと欲する炎は，まず自分の内に燃えなければならない」[16] と．

4　ドラッカーの社会的イノベーションへの興味

すでに言及されたように，ドラッカーは日本において社会的なものがうまく形成されていないことを残念に思った[17]．「日本では誰もが経済の話をする．だが，日本にとって最大の問題は社会の方である．……日本の社会的な制度，政策，慣行は，1990年度まで有効に機能した．だが，もはや満足に機能しているものは一つもない．いままさに，再び新たな制度，政策，慣行が求められる」と．「社会制度，政策，慣行」は次のものを意味する．

「雇用と所得」そして「転換期に不可欠な労働力市場の流動性」を確保する．「富と雇用の源泉としての製造業の地位の変化」に対処する．「教育システムを，……雇用機会，新技術，新市場」に適合させる．「知識労働者，特に知識テクノロジスト……を生産的なものにする」すべての先進国，新興国あるいは地域の指導者たちはこれらの問題を解決しなければならない．ドラッカーは日本人が「何が問題であり，何が脅威であり，何がチャンスであるか」を知る上で役立とうとした．キャリアの第一歩を踏み出した若者たち，勉強中の若者たちがこれから生き，働き，活躍し，貢献するべき社会を理解するよう助けたかった．「ネクスト・ソサエティに備える国だけが，来るべき日々において立派な社会と経済を手にする」．

ドラッカーは処女作『経済人の終わり』から一貫して社会の立て方を彼の興味の中心に据えた．経済活動は社会組織の基盤となり，経済面のイノベーションは社会的なものを支え，それに奉仕する．それは自己目的ではない．それは社会的なものの領域を開放し，その革新に貢献すべきである．諸々の経済組織はそれに遂行能力を与える特殊な機能に焦点を当てつつ，社会全体のために一緒になって働く．それは政治機関とともに働く意志があり，かつ働く能力がある．ドラッカーはまさにこれを新しいミレニウムの挑戦と見なした．彼は社会全体の福祉の推進という枠組みの中でのイノベーションと企業家精神を考えた．

公的機関は社会的サービスとしての事業を行うが，ドラッカーは『イノベーションと企業家精神』[18] の中に1章を設けて，公的機関の事業を成果の上がる

生産性の高いものにする必要性を唱えた．公的機関にイノベーションを行わせて，企業家的にマネジメントしなければならないとした．『ネクスト・ソサエティ』においても政府機関とイノベーションおよび企業家精神とのつながりを「最大の課題だ」とした．「考えてもみなさい．どの先進国の政府も本当には機能していない．アメリカもイギリスもドイツもフランスも日本も，どの国も市民が尊敬する，あるいは信頼する政府を持たない」[19] ドラッカーは1990年，『非営利組織の経営』[20] のなかで非営利組織におけるイノベーションの機会および条件を論じた．成功している非営利組織は彼によると，まさに新しいもののために組織されている．機会が誰の目にも見えるようにしている．同時に，イノベーションの機会となるものを組織の内外で大系的に探している．また，イノベーションに成功するための条件はドラッカーによると，第1に「変化を，脅威ではなく機会として見ること」，第2の条件は，「責任者となってくれるものを探すこと」，第3の条件は，「戦略を持つこと」である．「あらゆることについて，ニッチ（市場の隙間）の可能性を求めることが必要である」．さらにドラッカーは，非営利組織は「人を変えるためのチェンジ・エージェントである」としている．チェンジ・エージェントであることの成果は「人の変化，すなわち行動，環境，ビジョン，健康，希望，そして何よりも能力と可能性の変化」となって現れる．非営利組織は，「貢献という見地から自らの目標を設定」し，常に「目標をより高次元のもの」にしていく必要がある．そうしなければ成果は急速に小さくなっていく．また，非営利組織は収益という評価基準がない．それゆえ，企業とは違う仕方でマネジメントする必要がある．「大事なことは使命と活動を明確に定義し，継続的に評価していく．金銭的な報酬ではなく，責任と成果に満足を見出すボランティアを惹きつけ，保持する方法を学ばねばならない」[21] ドラッカーは以上のように非営利組織のイノベーションを論じた．

サラ・スミス・オー はドラッカーの意味で成功した非営利組織の理念を実現する2つのケース，ポール・ライスのトランスフェアUSAとフェイ・ワシントンのロサンジェルス都市圏YMCAを挙げた[22]．彼女によると，両者は，洞察力と分析力を持つイノベーターであり，未曾有の影響を社会に与えた．スミス・オーはさらに，『ビジョナリー・カンパニー　特別編』のJ・コリンズがソーシャル・セクターのイノベーションのために有効な理論を提供することを評価した．コリンズは「優良企業がたくさんあるだけでは，繁栄する社会にはなっても，偉大な社会にはならない」といい，社会の経済に対する優先というドラッカーの考えを採用した．アイラ・ジャクソンはドラッカー・フォーラムでの貢献「企業家精神の社会」の中でコリンズを引用し，アメリカで経営学を修めた後，その地でのキャリアを捨て，例えばルワンダやインドなどの途上国段階にある自国に帰る若者たちの増加を報告した．彼らはライスやワシントンと同質のことを行い，祖国の開発に貢献しようとする．

5　精神的価値意識におけるイノベーション

ドラッカーは企業，公的機関そして非営利組織におけるイノベーションを語るだけで満足しなかった．これらのイノベーションは自己目的ではない．人間は経済的および社会的領域を超えた広大な領域を持ち，そこでは精神的価値が問題となる．人間の社会的関係はその基礎を，それ自身を超えた精神の領域に持つ．それゆえ，人間は互いの存在を認め，相互に結びつくことができる．愛し，共感し，共苦することができる．ドラッカーはこれを認識するためには必ずしも宗教と呼ばれるものの必要はないと考えた．ただ彼はルター派のプロテスタントの家庭で育ち，渡米後も実践する信仰者というだけのことだった．「人類は精神的価値（spiritual values）へ復帰しなければならない．それは共感を必要とする．それは私とあなたは1つだという深い経験を必要とする．すべての高次の宗教はこれを分かち合っている」[23] と．ドラッカーにとり神学は文学，歴史，社会学，哲学あるいは心理学と並んで興味の対象だった．彼は大学で宗教学を講じたこともあり，宗教の多元主義的立場を保持した．

青年ドラッカーは精神的価値を受け入れることをF・J・シュタールから学び，西洋文明を救う将来の解決は精神的価値の再肯定に依存しなければならないとした．精神的価値の回復なしには経済の技術も政治の道具も社会の状態を改善するための役に立たない．物質的なものと精神的なものとの意味深い結合こそ，1930年代の絶望と悲観主義に対する対策を提供し，全体主義を克服することができると考えた．彼は自分を「保守的イノベーター」[24] と見なした．すなわち，精神的価値の意識において自分をイノベートする者とした．

ゼーレン・キルケゴールも生涯ドラッカーの精神生活に影響し続けた．彼は『経済人の終わり』[25] の中でキルケゴールを「今日のヨーロッパにおいて，知識人の教師たるべき思想家」とした．ドラッカーによると，彼は「1人ひとりの人間は，現代社会において孤立した分子に過ぎないとの認識に立っていた」キ

ルケゴールの哲学の中核は，まさにこの孤独を耐えられるもの，意味あるものとし，個々の人間に対して経済社会の枠の外で一揃いの新しい価値と基盤を与えることにより，社会の継続を可能にすること」の中にあった．この「経済社会の枠の外」という言葉に注目しよう．ドラッカーは同書の1969年版の前書き[26]の中で，彼がこの書を書いた時，実は10年後，40年代後半から50年代初めにかけてヨーロッパの政治を支配するにいたった実存主義の登場を予期したのだとした．

彼は1949年，「もう1人のキルケゴール」[27]を書いた．社会は精神的次元を基礎とすることなしには立ち行かず，基礎を失った社会は経済関係の中へと解消する危機に晒される，そして経済の営みそのものも崩壊すると考えたからだった．このようにドラッカーはキルケゴールこそ人類が精神的価値への復帰を果たす助けになると考えた．ドラッカーは現代の実存主義の祖が「言語の神聖性（sanctity）」を説き，言語は人間を聖なるものへ結ぶことを理解した．ドラッカーはすでに言語学者，フィリップ・マウトナーからの影響で言語への敬意を抱き，言語は彼にとっても重要だとしていた．マウトナーはドラッカーに，言語が単にメッセージでも，メディアでもなく，意味でもあることを教えた．またカール・クラウスは言語が道徳性であることをドラッカーに教えたともいう．クラウスにとって言語を堕落させることは社会と個人を堕落させることだった．この2人の影響のもとでドラッカーは19歳でキルケゴールに出会ったのだが，その時彼はキルケゴールが「言語の神聖性」を説くことを理解したという．キルケゴールにとり言語は「美学」であり，「道徳性」だった．ドラッカーはまた「言語の神聖性」を「精神的創造（spiritual creation）の神聖性」だとも理解した．このように言語は精神の創造行為であり，聖なるもの，全一なる究極者を開示するといった．

ドラッカー・フォーラムはこの人間精神の創造行為を問題にした．ベルンハルト・フェルデラーは「潰れた企業精神とイノベーション，借金と税金によって台無しになった社会」の中で，ネクスト・ソサエティ到来の途上に立ちはだかる障害を超えるためには「人間精神以外の本質的資源はない」とした．人間精神は会社と公共の諸制度をイノベートする能力，問題に順応し，それを解決する能力を有する．彼が評価したマティアス・ホークスは基調講演のなかで創造性（creativity）について語った．創造性は彼によると新しい秩序ある諸関係を理解し，それを表現する能力，ふさわしい差異を創造する能力，そして最後に，

現れる複雑さのなかで永続する結合を作り出す能力である．創造性とはこのようにして懸命に進化する能力のことである．アイラ・ジャクソンは人間精神の持つ順応能力，弾力性（resilience），責任性，創造性，謙遜，スチュワードシップに言及した．エリーサ・ヴェリカンガスは「創造的エネルギーを解放する」というセッションにおいて「繁栄する弾力性」を組織の中へ浸透させる道を探った．弾力性とは古い戦略がもはや機能せず，新しい戦略がまだ十分に遂行能力を発揮しない中間状態の時に会社を支える精神能力である．それは不確かさを超えてチャンスに働きかける．このような能力を組織の中に作るための3つのステップは（1）過去の業績の結果をマネジすること，（2）資源を見つけ，強さおよび適応能力を支援すること，（3）弾力性を養成し，変化のための蓄えを蓄積することだった．リンダ・ガットンは将来の労働のために次のような変換を決定的とした．（1）多方面の知識を持つ人から専門的知識を持つ人への変換，（2）個人主義から強力なネットワークを持つキャリアを築き上げることへの変換，そして（3）容赦ない消費に焦点を当てることから革新的な生産に焦点を当てることへの変換である．創造的エネルギーを解放するとはこの変換を首尾よく成就することを意味する．すべて引用された語り手たちは，精神的価値の意識におけるイノベーションが可能であることを確信する点でドラッカーを受け継ぐ．

まとめの考察

フェノーアもサイモンもイノベーションはトップマネジメントのリーダーシップに関わるとした．フェノーアは中規模会社のニッチ戦略におけるリーダーシップを，ドラッカーを念頭に置きつつスチュワードシップと特徴づけた．ドラッカーとその弟子たちの社会のイノベーションに関する見解を見，さらに両者の精神的価値の意識におけるイノベーション論を素描したあと，改めてドラッカーのリーダーシップについての考えを問うてみると，それをただスチュワードシップとするだけでは不十分だと判断されよう．ドラッカーのリーダーシップ理解は「本物のリーダーシップ（authentic leadership）」というカテゴリーに落ち着く．その1つの理由は，ドラッカーが「社会の継続を可能にすること」を「哲学の中核」に据えたキルケゴールを忠実に受け継いだからである．実存とはキルケゴールにとって，自分の個人的関心を放棄して，自分を自分自

身よりももっと大きな公共の出来事への参与者として経験する生き方を意味した. 彼は時代を批判することによって自分を孤独の中に追い込んだに過ぎない. 信仰において，社会における実存は「意味ある実存」となり，「真の愛における実存」となる. キルケゴール，そしてドラッカーにとって「本物の」というのはこのような実存に関する.

もう1つの理由は「本物のリーダーシップ」の提唱者たちは，ピーター・G・ノースハウス[28]によると自己信頼，希望，楽観主義，弾力性という4つの「肯定心理学的能力」と決断における「倫理的理由づけ」を想定するからである. ドラッカーの「成長のマインドセット」は彼らの「肯定心理学的能力」に，ドラッカーのいう「道徳性」は彼らの「倫理的理由づけ」に対応すると思われる. また本物のリーダーシップにおいては「肯定心理学的能力」も「倫理的理由づけ」も「決定的な人生の危機」の経験により過程的に形成される. ドラッカーにおいても，精神的価値の意識と道徳性は弛みない修練を必要とする. その結果，ドラッカーにも「本物のリーダーシップ」の提唱者にも「自覚」「内面化された道徳的な展望」「決定に先立つ情報の客観的な分析」「他者との関係の透明性」を内容とする「本物のリーダーシップ」は生成する. もちろんドラッカーのリーダーシップ理論はそれ自身で完結するが，それを現代のリーダーシップ諸理論展開のための触媒として生かしうるだろう. この見通しを可能にしたことは第2回グローバル・ドラッカー・フォーラム2010の意義の一面だといえよう.

言及された意義のもう1つの面だが，日本はシンガポール，香港，台湾，中国，韓国とともに儒教的アジア文化圏に属する[29]. この文化圏のリーダーは働き，他人を世話するが，自分のステイタスと地位を他者の入力を無視して決定する. 好まれるリーダーの行動特徴の上位の3つ「自己防衛」「チーム焦点化」「人間焦点化」，下位の3つは「カリスマ／価値を基盤」「自律性」「参与」である. ドラッカーの出身であるオーストリアはオランダ，スイス，そしてドイツと並んでドイツ・ヨーロッパ文化圏に属する. この文化圏のリーダーはステイタス意識や「顔を救うこと」ではなく，参与とカリスマと自律性にもとづいて働く. 好まれるリーダーの行動特徴は上位の3つは「自律性」「カリスマ／価値を基盤」「参与」，下位の3つは「人間焦点化」「チーム焦点化」「自己防衛」である. 文化圏特徴から見ると日本とオーストリアは正反対である. それゆえ，ドラッカーが日本人の注意を儒教の中庸の倫理に向け，日本のリーダーたちに次の提案をなしえたことはほとんど奇跡的と思われる. (1) ステークホルダー間の基本的な関係を明確化し，(2) 全ステークホルダーに同一の普遍的な行動基準を課し，(3) 全ステークホルダーの便益を最大化することによって，全体の調和をはかる[30]. ドラッカーはこのように「自律性」「価値基盤」「参与」というドイツ・ヨーロッパ的徳目を失わないで，「普遍的行動基準」と「全体の調和」という儒教的アジア的徳目を自分のものとした. しかも儒教的アジアで最も好まれる「自己防衛」を削除した. ドラッカー・フォーラムの発表者たちも彼らの師同様，精神的社会的価値の意識あるいは創造性を解放する道を示し，それを儒教的アジア文化圏の人々にも理解できる言葉で説明した. ドラッカーは日本の問題は経済ではなく社会だとし, 解決されるべき社会問題を指摘した. われわれがドラッカーを読む場合，一方で彼のいう精神価値およびそれにもとづくリーダーシップ理論と，他方日本の近代以後も存続する積極的な精神価値および指導力との両極の間を往来することができよう. この両極の間に生ずる折衷的な精神的価値の諸形態を通って経済面でのイノベーションを行い，かつドラッカーの提出した社会の問題を解決することができるだろう. この可能性を示唆したことは第2回グローバル・ドラッカー・フォーラム・ヴィエンナ2010の意義のもう1つの面である.

【注】

1) ピーター・ドラッカー『ネクスト・ソサエティ』(上田惇生訳). 2002年，東京，i頁
2) Peter Drucker, *Managing in the Next Society*. 2002 New York. p.94
3) Bernd Venohr, 2nd Global Drucker Forum Vienna 2010, “The power of uncommon common sense management principles—The secret recipe of German Mittelstand companies—Lessons for the large and small companies”
4) *The Economist*, November 27th 2010. p.70
5) Bernd Venohr, presentation slide 10
6) Bernd Venohr, presentation slide 11
7) Hermann Simon, *Hidden Champions of the 21st Century*. 2009 Heidelberg. p.187 ～ p.188
8) *The Economist*, November 27the 2010. p.70
9) Joe Tidd and John Bessant, *Managing Innovation*. 2009 West Sussex. p.54, p.21 ～ p.22
10) Joe Tidd and John Bessant, *Managing Innovation*. 2009 West Sussex. p.48...
11) Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*. 1985 New York. p.233 ～ p.242
12) Peter Drucker, *Managing in the Next Society*. 2002 New York. p.69
13) Peter Drucker, *Managing in the Next Society*. 2002 New York. p295

14）Peter Drucker, *Managing in the Next Society*. 2002 New York. p.295
15）今井正明『カイゼン』2011年，東京，iii頁
16）Hermann Simon, *Hidden Champions of the 21st Century*. 2009. Heidelberg. p.30
17）ピーター・ドラッカー『ネクスト・ソサエティ』（上田惇生訳）．2002年，東京，i頁～iii頁
18）Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*. 1985 New York. p.185 ～ p186
19）Peter Drucker, *Managing in the Next Society*. 2002 New York. P.109
20）ピーター・ドラッカー『非営利組織の経営』（上田惇生訳）2009年. 75頁，78頁～ 79頁，124頁～ 125頁
21）Peter Drucker, *Managing in the Next Society*. 2002 New York. p.108
22）Craig L.Pearce et al., *The Drucker Defference*. 2010 New York. p.119 ～ p.122
23）Rick Wartzman, Drucker Does Spirituality. *Bloomberg Businessweek*. December 17, 2010
24）John E. Flaherty, *Shaping the Manageriacl Mind*. 1999 San Francisco. p.13
25）Peter Drucker, *The End of Economoc Man*. 2009 New Brunswick. p.96 ～ p.97
26）Peter Drucker, *The End of Economoc Man*. 2009 New Brunswick. p xvii
27）Peter Drucker, *The Ecological Vision*. 2000 New Brunswick. p.427 ～ p.439, p.455 ～ p.456
28）Peter G. Northhouse, *Leadership*. 2010 Los Angeles/London. p 216 ～ p.222
29）Peter G. Northhouse, *Leadership*. 2010 Los Angeles/London. p. 350 ～ p.351, p.354 ～ p.355
30）Craig L.Pearce et al., *The Drucker Defference*. 2010 New York. p.13 ～ p.14

【略歴】尚絅学院大学総合人間科学部人間心理学科教授．ドイツ連邦共和国マインツ大学大学院博士課程修了．神学博士．パストラルケアラーを経て現職．ドイツロゴセラピー＆実存分析協会（DGLE）公認ロゴセラピスト．日本ロゴセラピー＆実存分析研究所・仙台所長．労働世界におけるコーチ／メンタリング．

ドラッカー・プレミアムとドラッカー・スタディーズ関係性の考察

Relationship Between “Drucker Premium” and “Drucker Studies”

佐藤等
Hitoshi Sato
（佐藤等公認会計士事務所）

Summary

The purpose of this paper is to examine relationship between“Drucker Premium” DP and“Drucker Studies” DS . Both DP and DS are new concepts. The concept “DP” is defined in the opening interview of Annual Report of Drucker Workshop as a successful case book and a new kind of universal study. It is a conservative approach. It is a method, on the other hand, DS is an organization. DP is an important part of DS about a field of practice. DS requires what might be called “Organizing Ignorance,” At the end of this paper, Syllabus of DS is presented.

Ⅰ．背景と目的

筆者は，ドラッカー学会第5回大会（2010年11月14日開催，以下「5回大会」）において「イノベーションとドラッカー・プレミアム」をテーマとするパネルディスカッションのモデレータを務めた（5回大会統一テーマ：「イノベーションの新展開」）．

筆者は，このテーマを2010年報巻頭インタビュー「ドラッカー・スタディーズの未来」（以下「2010インタビュー」，2008，2009も同一表記）の主旨をふまえ，従来のドラッカーのイノベーション論にとどまるものではなく，マネジメントという方法論に代表されるドラッカー思想を21世紀の文明の進歩にどのように役立てていくかということをテーマにしたものととらえた．その意味で5回大会は，これまでのドラッカー思想を踏み台にし，これを乗り越え「新たな学」を創造するための端緒となる機会であった．

本考察は，モデレータという大役を務めた者の責任として「ドラッカー・プレミアム」（以下「DP」）に関する本学会の動きをまとめておく必要性を感じたことが契機となっている．考察は2008年から毎年続く年報の巻頭インタビューの整理を中心に進められる．あわせて2010年2月から4回にわたって行われた

「DP研究会」(北海道) のプレ活動で得られたわずかな知見をフィードバックしようとするものである.

本考察の目的は，第1にDPに関する知見をまとめることと課題を明らかにすることにある．第2に，2010インタビューで提示された「ドラッカー・スタディーズ (ドラッカー学)」におけるDPの位置づけと性格づけを考察することにある.

なお本考察の末尾には，「DSの体系に関する試論」としてDSのシラバスを提起している.

Ⅱ．DPに関する動き

Ⅱ-1．DPの定義

「ドラッカー・プレミアム」という言葉は，2009インタビューの「文化と文明の懸け橋としてのマネジメント」で初めて用いられた．少し長いが，以下に引用する.

「ドラッカーを経営に適用する事例はとにもかくにも無数にある．というよりも，マネジメントの概念そのものがドラッカーの創意になるものとすれば，理論上ドラッカーを使わずにマネジメントを行うことは不可能といってよいのかもしれない．違いはそのことを意識しているかしていないかだけである．あるいは誇らしげに認める人と，あえて何も言わない人がいるだけである.

そのような事例は，世の中には無数に転がっている．大事なことは規模の大小を問わず，そのような事例を聞き取り，記録することである．そして，それを紹介するのが次の仕事になる可能性がある．『何でうまくいっているのですか？』『どうして今のような会社が作れたのですか？』素朴な疑問を卒直に聞き連ねていけばよい．回答を淡々と記していく.

日々ささやかな領域で活動する方々のなかで，そういったドラッカー・プレミアムを追求し，公表していく，DPケースブックである．想像を絶するほどのささやかな奇跡が日々進展しているのがわかるはずだ．その一つ一つが文明を確実に前に進めている」(1).

この記述からDPに関する主要な要素を書き出す.

①ドラッカーを経営などに意識して適用し，成果をあげている事例を対象とする

②規模の大小を問わない

③「ささやかさ」を大切にする

④問いかけ，事実を聞き取り，回答を淡々と記録する

⑤これらの事例を紹介する (DPケースブック)

これらをもとに本考察における，DPの定義を以下に記す.

ドラッカー・プレミアムとは，ドラッカーの思想もしくはマネジメントを人生や経営などに意識的に適用し，成果をあげている個人もしくは組織を対象とし，その事実を聞き取り，回答を記録し，ケースとして蓄積し，紹介していく活動である.

Ⅱ-2．DPの目的と役割

しからば，DPの目的は何か．2009インタビューに「ケースとは別の言い方をすれば酵母だ．それ自体生きた世界の凝縮であるとともに，望ましい明日の世界を培養するための胞子である」(2) とある．つまりDPの目的は，望ましい明日の世界を創造することにある.

酵母という言葉には，「役に立つもの」という主旨が含意されている．5回大会パネルディスカッションの中で「失敗のケース」を含めるかが議論となった．ふり返ってこの点を，検討する．「失敗のケース」は，度々MBAのケース・スタディに登場する．「失敗のケース」を取り上げるとき，多くの場合，結論として失敗の原因を特定しようとする．このプロセスを単純化すると「失敗という全体」を見ながら，「分析という手法」を用いて「原因という部分」を特定しようとする行為と考えることができる.

この思考は，モダン (近代合理主義) の思考といわざるをえない．もちろん得るものがないとは言わない．しかしDPが目指すものは，「目の前の具体物・個物を徹底的に観察して描写し，その形態的真理を把握することでいつしか普遍にいたる」(3) 思考である．DPのフレームワーク (世界観) の本質は，全体を形態として知覚し，認識することにある.

まさに「望ましい明日の世界を培養するための胞子」であることが望まれる．胞子は酵母と同じ構造を持つ．したがってDPの役割は，より多くの胞子を拡げることにある．つまり「誰かができているということは，方法と作法さえ適切であるならば，自らの領域でもできる」(4) という信念の実現である．この点

から「失敗のケース」は，DPに含めないのが妥当と思料する．

Ⅱ-3．機能するDPの条件とそのための課題

DPの定義と目的からその条件を明らかにする．第1の条件は，「培養しやすい酵母であること」．つまりよく観察し，ありのままを記述することである．「それを見ることでその生物の持つ構造がわかる」(5) ように記述されていることである．ここにDPのための観察と記述の困難性とその技術の重要性が浮き彫りになる．

この難しさは，「DP研究会」でも実感されたところである．それは，言語化の限界への挑戦でもある．DPの対象となった事実，つまり見たものすべてを言葉に置き換えることは不可能である．それゆえ観察と記述の巧拙は，「生物の持つ構造」をどれだけよく言語化できるかに依存する．観察と記述に関する方法の確立と蓄積が課題となる．

第2，第3の条件は，「より多くの胞子をより広く拡げること」．つまり，「より多くの胞子」を集めることが第2の条件である．観察し，記述したものをケースとして集めることである．「これこそがポストモダンにおける（中略），経営の百科全書になりうる」(6) からである．DPはケースの数量が重要な要素となる．一方で一つ一つのケースに「原理や定義は必要ない」(7) とされる．しかし膨大なケースの中から実践に必要なケースに到達するためには，百科全書のようなインデックス化が必要である．キーワードの索引，見出し化など，最低限のルールを設けることが課題となる．

第3に，「胞子をより広く拡げること」である．「これこそがポストモダンにおけるマネジメントの教科書になりうる」(8) からである．教科書は，マネジメントが教養として普及する要である．ここにDPという活動を世に広めるための広報戦略が重要な課題となる．

以上DPが機能する3つの条件と実現のための3つの課題を提示することができる．

Ⅱ-4．ドラッカーの業績の中におけるDPの位置づけ

次に，ドラッカーの業績の中においてDPをどのように位置づけるかである．それは，DPの目的を補完するものである．以下は，5回大会で配付された小冊子に掲載された筆者の「パネル・ディスカッションの導入・論点整理・目的」に手を加えたものである．

ドラッカーは，『産業人の未来』(1942) で現実に原理を適用すると述べ，機能する産業社会構築のために必要な政治的な手法に言明した．そして12年後，『現代の経営』(1954) においてマネジメントが誕生した．それは，マネジメントという「原理」の道具箱から最善の道具を持ち出し，「現実」に適用するという考え方にもとづいていた．ここに社会のための道具と組織のための道具は，相似形をなした．

『現代の経営』の底流にあるものは，GMやIBMで見た「現実」であった．それはGM物語（『企業とは何か』）の後継としてのシアーズ物語，IBM物語，フォード物語であり，現場の実践知の普遍化と体系化の産物だった．と同時に，マネジメントが大企業，製造業，アメリカ市場という「場」で，20世紀前半という「時」の下で発明されたものであるという性格を有することを含意していることを忘れてはならない．

その後ドラッカーは，『断絶の時代』(1969) を著し，1960年代前半にこれまでの常識が通用し難い時代を迎えていると警鐘を鳴らした．

ここに及んで私たちは，企業家，知識社会，グローバルなどの「新しい現実」に対してドラッカーが『現代の経営』で明らかにした「20世紀前半までの原理」を適用せざるをえない局面におかれた．自動車産業に代表されるように「偉大な19世紀の建造物の完成に精を出している間に，まさにその土台そのものが変化を始めたのである」(9)．原理という建造物を手にしようとしている間に，現実という土台が変化し始めたのである．

「マネジメントこそが，20世紀文明の終焉にともなう新たな文明の登場を特徴付ける知的枠組みとならなければならない」(10) という．これまで眼前にあったモダン（近代合理主義）の数世紀が「断絶の時代」を経て終焉しつつあるという現実を受け，私たちは新たなる知的枠組みを手にしなければならない．

幸い私たちには，マネジメントという方法がある．しかし，ポストモダンの本番を迎えるにあたり，上記の意味でマネジメントを無批判に受け入れる愚を犯してはならない．ドラッカー思想を超克していくためには，かつてドラッカーが持っていた問題意識，「文明の進歩」という視座に着く必要がある．なぜならそれは，マネジメントが単なる組織のための道具であることを越え，社会のもしくは文明の道具であることを意識する必要があるからである．

今，私たちが行うべきは，「断絶の時代」を生き，経験してきたことを，ポ

ストモダンという新しい時代のために，マネジメントという知的枠組みをとおして，「新しい物語」を記述することである．それがDPという活動にほかならない．

私たちが今後，記述していくケースは，後世新たなGM物語やIBM物語となる可能性がある．それは，「断絶の時代」のただ中を生き「新しい現実」にマネジメントという手持ちの原理を適用してきたものの責務である．それがマネジメント自体のイノベーションの契機となる．DPの意義と潜在的な可能性を大いに感じる所以である．

マネジメントは，350年以上続いたモダン（近代合理主義）の時代の末期において私たちが手にした道具である．手に入れてから60年に満たない存在である．これからなお一層試され，鍛えられていくべきものである．DPはその一翼を担う活動である．

Ⅲ．ドラッカー・スタディーズ（ドラッカー学）とDP

Ⅲ-1．ドラッカー・スタディーズとは

「ドラッカー・スタディーズの未来」をテーマにした「2010インタビュー」にDPが再び登場した．DPは，その中においてドラッカー・スタディーズ（以下「DS」）の「実践領域の柱」を担う存在[(11)]として記述されている．

DSとは，21世紀の道標となる「一つの主要な実践的補助線」[(12)]となることを目的に，ドラッカーの価値概念および方法論を人物像・思想・業績を考察対象として総合的に検討し，実践とともに体系化していくものである[(13)]．上田代表理事は，「ドラッカー・スタディーズ」あるいはドラッカー学といいうるものが今後成立するかとの問いに，「成立するかというより，成立させなければならない」[(14)]と力強く答えた．

Ⅲ-2．DSにけるDPの位置づけ――新しい普遍学として

DPは，DSの実践領域の柱とされ，具体的には，DPは新しい普遍学の方法論としてDSに位置づけられると指摘された．この点に関して検討するに際し，次の警句が思い起こされる．

「50年前の当時，人はまだあまりに経験志向だった．システム，原理，抽象化が必要とされていた．事実，私は当時，数理論理学と出会って一種の解放感を味わったことを覚えている．しかし，今日ではわれわれは，逆の意味で再びヘンリーおじさんを必要とするにいたっている．今日ではあまりに多くの人が，検証抜きの定量化，形式だけの純粋モデル，仮定による論理に傾斜し，現実から遊離した抽象の研究に耽溺している」[(15)]．

ドラッカーがヘンリーおじさんに出会った1930年頃，世の中は経験志向だった．ところがビジネスや組織が広く世に広まると，原理化，抽象化というプロセスを経て，論理の時代に入った．

ビジネスや組織といった全体としてのみ把握可能なものに対しても数学に代表される「検証抜きの定量化，形式だけの純粋モデル，仮定による論理」といった論理のフレームワークを当てはめようとしている．それは現実から乖離することを意味する．その結果，日々マネジメントという抽象化されたものをさらに抽象化することの愚を犯している．

ドラッカーは「理論は現実に従う」とし，机上で何かが創造されることはほとんどないという．それゆえ機能する産業社会を実現させるために，自ら暗黒大陸と呼んだ企業経営の生態解明に着手した．前述のIBM物語などの「現実」を抽象化し，理論体系を手にした．生まれたものが『現代の経営』を端緒とするマネジメントである．それは「未知なるものの体系化」そのものであった[(16)]．

「私が思うに，世の中には，いつまでもバッタのように個別の問題に取り組んでいる人がいる．一般化することができずに，コンセプトを把握することができないでいる．科学者にもいるし，ビジネスマンにもいる．ところが優れたビジネスマンは，優れた科学者や芸術家と同じように，ヘンリーおじさんと同じ頭の動きをする．最も個別的，最も具体的なことから出発して一般化に達する」[(17)]．

先の警句に続く言葉である．ドラッカーは，自ら企業という新しいフィールドでヘンリーおじさんの役を買って出た．しかしモダンの手法しか持ち合わせていない者たちは，抽象化・体系化したものをさらに理論化しようとしている．『エクセレント・カンパニー』の著者トム・ピーターズは「私たちが書いたことはすべて，ドラッカーの『現代の経営』に書かれている」と言った[(18)]．『ビジョナリー・カンパニー』の著者ジム・コリンズは，こう提案した．「著書のタイト

ルを『すべてドラッカーの言うとおり』にしよう」[19] と．両著書に代表される様々な「現実」を分析という手法を用いて導き出した結論の多くが，ドラッカーの主張（理論）と一致した．

「今日のわれわれは西洋における体系的思考の原点ともいうべきプラトンの教えを忘れている．まさにプラトンの言うように，論理の裏づけのない経験はおしゃべりであって，経験の裏づけのない論理は屁理屈に過ぎないのである」[20]．私たちは，経験の裏づけのあるドラッカーが示したマネジメントという論理を既に手にしている．これ以上経験の裏づけのない形式化も，定量化も，モデル化も不要である．求められるのは経験をとおしての成果である．そこで唯一必要なのは実践である．既に抽象化された言葉，つまり「原理」を「現実」に適応することである．

新しい普遍学の方法としてのDPは実践のためのものである．DPは経験志向である．普遍性ある「原理」を組織が各個人が「現実」に適用した経験を描写したものである．

それは，DPというケースから形態や全体を知り，そこから何かを感じ，知覚し，認識するプロセスに関わるものである．例えば，ドラッカーの「予期せぬ成功」に代表されるような，「意識されざるものを意識する」プロセスに関わるものである．

Ⅲ-3．DSにけるDPの性格づけ——正統保守主義の方法論として

DPは，その方法論において「正統保守主義の忠実な嫡子である」[21] と性格づけられた．それはいかなる意味においてであろうか．

ここに正統保守主義とは「特定の青写真に従って社会を統制改良できるというモデルへの懐疑を重要な足場として持ついわば反計画主義，反構成主義である」[22]．またドラッカーによれば「正統保守主義とは，明日のために，すでに存在するものを基礎として，すでに知られている方法を使い，自由で機能する社会をもつための必要条件に反しない形で具体的な問題を解決していくという原理である」[23]．

ドラッカーは，正統保守主義こそがあるべき改革の原理であるとした．その目的は，継続と変革の双方を可能とすることで機能する社会を手にし，文明を進歩させることにある．その意味でマネジメントは，手持ちの道具そのものであり，これを「新しい現実」に適用しつつ，成果をあげ続けることが文明の進

歩に不可欠となる．

その正統保守主義という方法論は以下の3つの柱からなっている[24]．

①未来志向——社会が不断に，しかも不可逆に変化していることを知っているため過去を理想とすることはなく，掲げた理念のため未来の問題を解こうとする姿勢である．

②問題解決志向——理念に合致しているかぎり，目の前の問題や課題を解決できるのであればどんな手段も受け入れるという姿勢である．

③実証志向——人間は未来を予見することはできないゆえに，完全な方法を手にできない．それならば馴染みの道具を用いて現実の社会の課題に取り組もうとする姿勢である．

それゆえDPもこれら3つの志向の血脈を受け継いでいるはずである．つまりDPは，過去の問題解決のためではなく未来を創造するためにある．DPは，新しい普遍学としてのDSの確立という理念に向け理想的であるが，しかし方法論において個別・具体的で具体性に富んでいる．

Ⅳ　結語と課題

本考察は，今後の議論の展開のたたき台となることを期待して，本学会年報で展開されているDSとDPについて年報巻頭インタビューを中心にまとめたものである．新たな知見は，今後DPを行い漸進的にDSが体系化されていく過程で得ていくべきものである．その意味で過去のものではなく，未来を創造するためのものである．ここでは本考察の目的に沿ってDPとDSに関する定義等をまとめ，両者の関係性を示し，今後の課題について記す．

DPとは，望ましい明日の世界を創造するために，ドラッカー思想もしくはマネジメントを人生や経営などに意識的に適用し，成果をあげている個人もしくは組織を対象とし，その事実を聞き取り，回答を記録し，ケースとして蓄積し，紹介していく活動である．

DP活動が有意であるための条件は，①「培養しやすい酵母であること」．つまりよく観察し，ありのままを記述することである．②「より多くの胞子を」集めることである（ケースの集積化）．③「より広く拡げること」．つまりケー

スを広めることである．

これらの条件を満たすために3つの課題が提示される．

①観察と記述の技術の蓄積が求められる．

②キーワード索引，見出し化などのインデックス化が求められる．

③周知するための広報（PR）が重要になる．

一方DSは，21世紀の道標となる一つの主要な実践的補助線となることを目的に，ドラッカーの価値概念および方法論を人物像・思想・業績を考察対象として総合的に検討し，実践とともに体系化されたものである．そしてそれはドラッカーがマネジメントを発明したように，再び未知なるものを体系化することでもある．

DPはDSの実践領域の柱となる存在である．以下DPとDSの関係性を明らかにするため両者の位置づけ，性格について検討し，DSのアウトラインを提示する．

第1にDPで用いる道具は，従来の普遍学から得たものである．それゆえDSでは，従来の普遍学，すなわち一般化と体系化を主要な方法とするマネジメント誕生のプロセスを研究する．DPという「新しい普遍学」を志向するためには，従来の旧い普遍学，つまりおなじみの道具であるマネジメントとは何かを明らかにしておかなければならない．

第2にDSは，「新しい現実」を自ら意識的に捉えるための原理と方法を示さなければならない．なぜならそれが未来において解決すべき対象（未来志向）だからである．具体的には，社会生態学の原理と方法を明らかにするとともにドラッカーが「対象」とした20世紀にかかわる文明論の考察が欠かせない．

第3にDSは，「新しい現実」という問題解決を志向する（問題解決志向）．「新しい現実」に既に手にしているマネジメントという道具を使い，成果を出し問題を解決する．その経過を記述したものがDPである．ここにDPが正統保守主義の方法論としての性格を有することを学ぶ必要性がある．

第4にDSは，DPを新しい普遍学と位置づける．DPの一編一編が未来を創る（実証志向）．DPは旧いタイプの普遍学（一般化・体系化されたマネジメント）という濃縮果汁を還元した全体という一つの形態をもつものの総称である．それは経験志向であり，蓄積されたDPという形態から各自が知覚するという意味での新しい普遍学である．その意味でDPは「予期せぬ成功」の集積としてマネジメント自体のイノベーション，つまり新しい普遍学の機会となる

ものである．

本テーマは，ドラッカー学会の年報が「文明とマネジメント」を冠しているその理由そのものを問うものである．対象としての文明，方法論としてのマネジメントを端的に示している．

今や「新しい現実」に直面し，日々マネジメントという道具を手に実践というフィールドで格闘している私たちこそが，マネジメントを核としたドラッカーのフレームを革新していくべきささやかな，しかし唯一の担い手である．「イノベーションの新展開」とは，まさにその一隅の重責を担う覚悟のテーマである．

ここまで考察してきたDSもDPもまだ緒に就いてすらいない．それは，ドラッカー学会第1回大会（2006年11月）の冒頭の上田代表理事の「300年続く学会活動が今スタートした」という言葉の真の意味での実践でもある．本考察をもって「次なる知識社会への展望」[25]が拓かれる嚆矢となれば幸いである．

付．DSの体系に関する試論（シラバスの提起）

DSは将来，実践をとおして体系化されていくべきものである．ここでは，本考察を踏まえ2008～2010年報巻頭インタビューおよび筆者論文などを基にDSの体系化の基礎となるべき「DSのシラバス」を提起する．DSは「新たなドラッカー像を大胆に発明していく気概があっていい」という上田代表理事の言葉に大いなる勇気を得て，議論のたたき台を提示する．忌憚なき批判を期待するものである．

なお以下の各数項目の先頭に付した◎および○印の意味は以下のとおりである．

◎：本学会年報を由来としているもの

○：ドラッカーの著書群から筆者が着想したもの

①人物研究

目的：ドラッカー人物像を明らかにすることで，思想的背景を浮き彫りにし，フレームワークをより鮮明に描く一助とする．

○「もう一人のキルケゴール」[26]特論――実存論

○『傍観者の時代』特論

○『ドラッカー 20世紀を生きて』(私の履歴書) 特論

②業績研究
目的：ドラッカーの業績を振り返ることで思想，フレームワーク（世界観）の形成過程を理解する.
○ドラッカー本人の文献研究（著書・論文）
○ドラッカー以前のマネジメント概論
○年譜作成演習

③20世紀文明論
目的：ドラッカーの問題意識を理解することを目的に，彼の生きた時代を知る．そのうえで21世紀をいかに生きるかという視点から時代をとらえ，解釈する.
◎フレームワーク――窓から見える社会・企業・個人（窓を通して見えるもの）(27)
◎文明と文化，成果との関係――マネジメントの新たな役割(28)
◎イズムの消長とマネジメントの新たな役割(29)
○技術文明史概論(30)
○思想史概論（特にデカルト前後(31)および以降）
◎時代診断と解釈構造概論(32)
○『断絶の時代』特論
○『新しい現実』特論
○『ポスト資本主義社会』特論
○『ネクスト・ソサエティ』特論

④社会生態学概論
目的：現実を観察する基本姿勢，スキルを身に付け，変化のための指針を得ることを目的とする.
◎目的――継続と変革，人間の幸せ(33)
◎フレームワーク――社会・企業・個人を観る窓のフレーム（窓そのもの）(34)
○観察・識別・評価（『すでに起こった未来』特論）(35)
○『経済人の終り』特論――社会分析の方法(36)
○知覚概論(37)
◎形態に関する意味と理解（全体性と生態学）(38)

◎日本画概論(39)
○トクヴィル，バジョット研究(40)

⑤普遍学としてのマネジメント論
目的：現実社会にフレームワーク（世界観）を適用することを目的に，フレームワークとして体系化されたマネジメントの形成プロセスを研究する.
◎マネジメント出現の意味
◎モダン（近代合理主義）とマネジメント
◎ポストモダンとマネジメント
◎フレームワークとスキル，文明とスキル
○『変貌する産業社会』特論
○「未知なるものの体系化」という方法論(41)
◎新しい普遍学の方法論としてのドラッカー・プレミアム

⑥正統保守主義の方法論
目的：21世紀文明の中核的方法論としての思考の枠組みを身につける
◎思想史概論：『経済人の終り――全体主義，マルクス主義，ブルジョア資本主義への批判等
◎明治維新研究(42)
◎アメリカ独立革命，憲法研究(43)
◎『産業人の未来』特論――保守主義によるアプローチ
◎ドラッカー・プレミアムと正統保守主義（「意識」を意識する）
◎政治学からマネジメントへ（思想性と実践性の両立）
◎人・社会・文化・文明と組織のコミュニティ性の研究(44)
○シュタール研究(45)

⑦DPケース・スタディーズ演習
目的：ドラッカー・スタディーズの実践領域の中心的な領域としてDP活動を行うために必要なスキルを身に付ける.
◎『企業とは何か』特論
◎ケース収集法
◎ケース観察・記述法
◎各自の解釈をもとに議論を深める
◎実際にケースを収集する.

上記について若干の説明を付す．①人物論，②業績研究，③社会生態学概論，④20世紀文明論は，DSのいわば教養課程である．

その中でも①②は，基礎科目に位置する．著書を中心とした文献の精読により，各自の中にドラッカーという人物像とフレームワークを形成することを目的としている．

③④は，専門課程への橋渡しとなる応用科目である．ドラッカーの歴史観を研究するとともに，その歴史の流れの中から今を切り取る技術，つまり社会の生態を観察する技術を修得することを目的としている．

⑤普遍学としてのマネジメント論，⑥正統保守主義の方法論，⑦DPケース・スタディーズ演習は，DSの専門課程ともいうべきものである．⑤⑥は，21世紀の問題解決の手法としてポストマネジメントと正統保守主義によるアプローチを身につけることを目的としている．⑦は，DSとDPのための実践性を高める具体的な演習科目である．

【注】

(1) 上田惇生〔2009〕「文化と文明の架け橋としてのマネジメント」*Annual Report 2009 Civilization and Management* ドラッカー学会年報Vol.3『文明とマネジメント』pp.24-26.

(2) 同上p.26.

(3) 同上p.26.

(4) 同上p.26.

(5) 同上p.26.

(6) 同上p.26.

(7) 同上p.26.

(8) 同上p.26.

(9) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1969〕エターナルコレクション版『断絶の時代』ダイヤモンド社　p.7.

(10) 上田惇生〔2010〕「ドラッカー・スタディーズの未来」*Annual Report 2010 Civilization and Management* ドラッカー学会年報Vol.4『文明とマネジメント』p.8.

(11) 同上p.10.

(12) 同上p.12.

(13) 同上p.3.

(14) 同上p.7.

(15) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1979〕エターナルコレクション版『傍観者の時代』ダイヤモンド社　p.238.

(16) 佐藤等〔2009〕「未知なるものの体系化という方法論に関する一考察 *Annual Report 2009 Civilization and Management* ドラッカー学会年報Vol.3『文明とマネジメント』pp.105-106.

(17) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1979〕前掲書　p.238.

(18) グローバルタスクフォース〔2004〕『あらすじで読む世界のビジネス名著』総合法令社 p.17.

(19) 上田惇生〔2008〕「21世紀文明学への視座」*Annual Report 2008 Civilization and Management* ドラッカー学会年報Vol.2『文明とマネジメント』p.3.

(20) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1979〕前掲書　p.238.

(21) 上田惇生〔2010〕上掲p.10.

(22) 上田惇生〔2010〕上掲p.9.

(23) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1942〕エターナルコレクション版『産業人の未来』ダイヤモンド社p.271.

(24) 同上pp.244-251.

(25) ドラッカー学会編集委員会編〔2010〕「ドラッカー・スタディーズの未来」*Annual Report 2010 Civilization and Management* ドラッカー学会年報Vol.4『文明とマネジメント』（表紙サブタイトル）

(26) P. F. ドラッカー（上田惇生ほか訳）〔1993〕『すでに起こった未来』ダイヤモンド社pp.275-296

(27) 上田惇生〔2010〕上掲p.2.

(28) 上田惇生〔2009〕上掲pp.32-33.

(29) 上田惇生〔2009〕上掲pp.14-18.

(30) P. F. ドラッカー（上田惇生ほか訳）〔1993〕前掲書pp.165-201.

(31) P. F. ドラッカー現代経営研究会訳〔1959〕『変貌する産業社会』ダイヤモンド社pp.9-26.

(32) 上田惇生〔2010〕上掲p.8.

(33) P. F. ドラッカー（上田惇生ほか訳）〔1993〕前掲書p.301.

(34) 上田惇生〔2010〕上掲p.2.

(35) 佐藤等〔2010〕「定性的変化を評価するプロセスに関する一考察――観察，認識，評価の厳密化の検討」*Annual Report 2010 Civilization and Management* ドラッカー学会年報Vol.4『文明とマネジメント』pp.67-85.

(36) 佐藤等〔2008〕「実学としての社会生態学に関する一考察――社会を見るための原理と方法」*Annual Report 2008 Civilization and Management* ドラッカー学会年報Vol.2『文明とマネジメント』pp.72-87.

(37) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1989〕新訳版『新しい現実』ダイヤモンド社pp.289-300.

(38) 佐藤等〔2008〕上掲pp.109-110.

(39) P. F. ドラッカー（上田惇生ほか訳）〔1993〕前掲書p.301.

(40) 同上p.300.

(41) 佐藤等〔2009〕上掲pp.104-118.

(42) 上田惇生〔2009〕上掲p.34.

(43) P. F. ドラッカー（上田惇生ほか訳）〔1993〕前掲書p.303.

(44) 上田惇生〔2010〕上掲p.11.

(45) P. F. ドラッカー「フリードリヒ・ユリウス・シュタール――保守的国家論と歴史の発展」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻12号（通巻255号）2009.12　pp.99-121.

【略歴】本会監事．小樽商科大学大学院商学研究科修士課程修了．佐藤等公認会計士事務所所長，㈱ヒューマン・キャピタル・マネジメント取締役副社長，その他11社の取締役監査役歴任，小樽商科大学ビジネス創造センター学外協力スタッフ．

知識イノベーションと ドラッカー「教育革新論」の周辺

Around Peter F. Druker's Educational Innovation Concept and Knowledge Innovation

宮内拓智
Takuji Miyauchi
（成美大学）

Summary

This paper describes Knowledge Innovation around Peter F. Druker's educational innovation concept and many pedagogues ideas about Knowledge Innovation. Ducker often described in his many writings that Educational Innovation well be valuable for Knowledge Society. And he mentioned about many pedagogues ideas. He was a kind of pedagogue, therefore he viewed Next Society and knowledge innovation as social innovation. We quest his perspective for Knowledge Innovation of Next Society.

はじめに

イノベーションが，経済的・社会的・文化的な諸価値を含めた顧客価値を高め，変革させる行為であるならば，新しい知識の創造あるいは，知識の生産様式について考察する必要がある．例えば，クリステンセンらは，今日の生産力基盤である教育制度の改善のため，破壊的イノベーションの理論を，教育現場に適用することを議論している[(1)]．

すでに，ドラッカーは，『断絶の時代』(1968年）において，「知識の時代（知識社会)」の到来を前提に，知識労働者の役割が重要になる反面，現在の学校制度は事態に対応できず，学校以外の場での継続教育が必要だと述べている．また，社会のいずれにおいても知識が重要になるため，一部のエリートを育てるよりも，大量の人間に「最高の教育」を受けさせる必要性を強調している．また,公的機関のマネジメントや知的生産性向上の問題との関わりから,ドラッカーは自らの著作に，モンテッソーリ，ピアジェ，イリイチ，ホルトなどの多くの教育者・教育学者を登場させている点は注目に値する[(2)]．ドラッカーが提起した課題は，マネジメントは教育のプロセスであり，教育の目的価値を再考

し，教育の質や生産性を規定し，測定し，マネジメントする社会的・政治的イノベーションとして位置づけられる[(3)].

本論文は，ドラッカー理論における知識経営における知識観の変化を，社会的な学習観・教育観の変化との関わりから捉え，知識の社会的制度として学校制度及び学校知について焦点を当てる．今日の問題状況の基底に，人民の自己解放・自己形成・自己成長・自己発展の過程としての近代国民公教育の歴史的到達点と近代教育思想と学校制度の歴史的限界との矛盾・対立関係を置き，社会的イノベーションとしての意義の考察を通じて，知識社会における新しい知識及び知識経営のあり方を考究したい.

1　生涯学習社会と知識社会

ドラッカーの代表作『断絶の時代』では，知識の生産性を押し上げる知識労働者のマネジメントが重要であり，社会における知識労働者の位置と役割こそが,21世紀における先進国最大の課題であるとする．イノベーションへの受容，時代や技術の変化への対応，技術の陳腐化の防止などから，リカレント教育の必要性について言及した[(4)].

同書で指摘するとおり，労働寿命の延長に照応した学校教育の延長が，さらには,教育爆発をもたらし,「高等教育のユニバーサル化」に帰結するとともに，知識労働者の供給の増大の帰結として，学校教育の延長とリカレント教育の発展の調和の問題が，教育の内容と構造に関わる中心的な課題となる.

従来型の学校教育とは異なり，生涯にわたって労働と教育を関連づけ，生涯に渡って教育を受ける時期と労働する時期を交互に繰り返すリカレント教育の概念がOECDによって提唱された年が，1974年のことである[(5)]．また，1965年，パリ・ユネスコ・成人教育推進会議で,「生涯教育」の概念が提唱された.「生涯教育」は，生涯にわたって教育機会を提供するだけでなく，生涯にわたって時系列的に行われていた教育を垂直統合するとともに，これまで学校教育，社会教育，家庭教育などと領域として分かれていた教育をも水平統合する試みであり，学校教育を中心とした従来型の教育概念を根本から大きく変革する定期であった．同時期に，ハッチンスの学習社会論（1968年）では，人間の本性として生涯にわたる学習が行われる完全なる人間」が学習社会における人間像として提起され，1972年のユネスコ教育開発委員会報告書『未来の学習（原題*Learning to Be*：存在に向かう学習)』にも大きな思想的・理論的影響を与えている.

1980年代になると，ユネスコ生涯教育担当部長であったジュピルによって，教育システム全体に関わる新しい教育概念としての生涯教育と成人一般に向けたあらゆる教育実践を結び付け，生涯教育のなかに労働を大きく位置付けた．ジュピルは言う．「あらゆる労働の変革は，教育変革のための出発点のひとつである」[(6)]と.

今日，生涯学習社会の概念は，多様な相貌を有している．とりわけ，①職業能力の向上，②自己実現・自己充足，③生活の向上・生活・生命の質の向上は柱となる三大領域であり，いずれも学習者自身の自発的意志にもとづいた，教育内容・方法等の自己決定的態度，生涯にわたる継続性を通じた，絶え間ない自己発見や自己革新を人生に求め, ドラッカーとの共通した認識を示している.

リカレント教育を提起したOECDもユネスコ流生涯学習社会論の影響を受けつつ，1990年代に入り，ICT発展によるEラーニング等の学習機会の増大と学習環境のユビキタス化を背景に，リカレント教育の概念を再確認し，経済における人間的要素の重要性の高まりと知識基盤産業を中心と産業構造の変化に対応し，1996年には「すべての人々のための生涯学習」報告書をまとめた[(7)].また，青少年から成人が修得すべき新たな学習能力としてコンピテンスの国際協働研究を進めた[(8)]．知識・学習能力の標準化が国際的に進められている今日，ドラッカーの先進性が示されている[(9)].

2　ドラッカー知識観の特質

次に，ドラッカーの知識観について見てみよう．ドラッカーは，『ポスト資本主義』(1993年）において，知識・情報の歴史的な変容を次のように説明する[(10)]．第一に，知識・情報は，古代・中世においては自己認識＝「教養」に深くかかわっており，行為や効用にかかわるものではなかった．その役割は，個人の知的・道徳的・精神的成長を促すものであり，さらには，論理・文法・修辞など，何を，いかに，表現するのかのスキルであった．それがもたらす行為あるいは効用は，テクネ（＝技）とされ知識・情報そのものではなかった.

第二に，近世になって，テクネに，秘儀秘伝が編み出され，テクノロジー（＝技術）が発明された．テクノロジーが，やがて技術革新や産業革命をもたらし，

それ以降，存在にかかわるものであった知識・情報は，行為にかかわるものとなった．つまり，知識・情報は実用となり，資源となった．また，個人の私的な財であった知識・情報が公的な財となった．

第三に，近代以降，知識・情報は，道具・工程・製品に適用されて産業革命を，さらに仕事に適用されて生産性革命をもたらした．今日では，知識・情報それ自体に適用されマネジメント革命をもたらした．今や，知識は，成果を生み出すために適用される．同時に，いかなる知識が必要なのか，その知識はいかにして可能か，また，その知識を効果的にするには何が必要なのかをも明らかにするために適用される．すなわち，体系的なイノベーションに適用される．新結合としてのイノベーションにおいては，知識を使うための知識，異なる領域の間をつなぐ知識の特別な役割も有している．

こうした変容は，産業界だけではなく，産業界の社会的影響の大きさ，その支配圏からすれば，われわれの日常生活のすべてが，知識・情報のテキストで構成されている．この意味で，「情報価値説」の世界である．

ここでいう「情報価値説」とは，生産過程や労働過程を，情報の創造と転写の観点から捉えた，一種の「情報システム」として捉える見方のことである．私は，マルクスの『資本論』(第一巻・第一分冊) の「第五章　労働過程と価値増殖過程」より，労働過程における情報的側面に注目した．クモもハチも，「遺伝的なメカニズム」によって，巧みな巣を作る．しかし，人間は，前もって頭の中で，自分の作品を作り上げている．言い換えるなら，人間が環境に働きかけるとき，その手順や結果をあらかじめ頭の中という情報で構成される空間に描いて，その表象の中で行っていたことを実践していく．これが人間の行動における意識の調整的役割であると同時に，労働過程における構想と執行の分離を意味している．また，このマルクスのまったく自明の説明は，人間の労働に必然的な「経験の二重性」を指し示している．「経験の二重性」が，想像と創造，実相と仮想のテキストを紡ぎ出すこととなる．

さらに，実相としての森羅万象への問いかけは，結果として知識・情報という仮想の森羅万象の世界を形成するが，それは人類発生から連綿として継続し，それによって，「知の連鎖」が紡がれてきたといえる．

『ポスト資本主義』に先立って，『断絶の時代』(1968年) において，ドラッカーは教育革命の必然性を述べるとともに，教育の無革新性・保守性について，古代メソポタニアの僧のイメージを用いて語った．このイメージには大きな意味がある．〈話す・聞く・書くという営み〉が，知識・情報の原型である．言語を高度に操作する生物はヒト以外にない．

ヒトは，音声言語というメディアを使って，意思，思考，感情を自由自在に表出する能力を有する．また，その能力を基礎に，集団生活での智恵を高め，金属器の使用，文字の所有，組織性のある統治を行うようになると，「古代文明」が誕生する．特に，文字は，自然発生的なプロセスを経て所有されるものであって，文字をもてない文明も生まれる．文字の発生から進化の過程を概観すると，文字は自然発生的に獲得され，意味したい概念を視覚的に表現すること (表意文字) から始まったとされる．暦，奴隷の数，所有地の広さ，収穫高，取引契約の内容，税などの記録といった実用的な目的や，すぐ消え去る音声言語を補うのが文字の働きであった．古代社会において文字が実用性を徐々に高めると使用の目的に応じて，文字の能率や働きに工夫が生じる．

その一番大きなものは，速く書くという要請である．しかし，他方で，権力が確立されていくと，権威を高めるための象徴性が求められる．結局，実用性と権威性が今日まで文字を多様化させる原動力である．聞き書き行動では，話を聞きながら，正しい音声として捉える，音声から文字を連想する，滑らかに早く筆記する，意味上の間違いを発見し訂正する，文字の間違いを訂正するといった作業が並行して行われる．その際の，脳内での言語活動の処理プロセスは，ある程度分かってきている．チョムスキーの生成文法の視点から見ると，自然言語の場合，概念中枢からはじまり，感覚性言語中枢，運動性言語中枢，機械的発語中枢，手指の運動中枢を経て行われる．

知識労働者という言葉は，ドラッカーの『変貌する産業社会』(1957年) で，はじめて使われたもので，学校で習得した知識によって生計の資を得る者を意味している．また，ドラッカーの言説を敷衍すれば，われわれの生活している周囲のすべてのものが，知識情報のテキストであり，われわれは，知識情報のテキストに囲まれて生きている．従って，マネジメントとは，知識情報のテキストの編集・編纂という行為に係わっている．

しかも．テキストは，2種類ある．人々個々の日常生活における問題解決の直裁的なテキストと個々の日常生活の問題解決につながらないが読むこと自体が行為の対象となるテキストである．言い換えれば，「世界」がテキストとなった．その結果，コメニウスの「世界図会」が象徴するように「形式知」としての「世界」を集約した姿が「学校知」となり，教育制度を通じて学習可能・到達可

能なものとなった．

3　企業社会・組織社会と近代的知識観

今日，若者と職業をめぐって，「フリーター」や「NEET（Not in Education and Employment Training）」などが問題となっている[11]．この問題は，職業的自己決定を猶予するモラトリアムという「古くて，新しい問題」であると同時に，生き方の「標準的モデル」を示すことの困難性を示すものと考えられる．とりわけ，1990年代に入って，企業現場における雇用・労働の急激な流動化が進み，「終身雇用」や「年功型賃金体系」などを特徴とする「日本的経営」そのものの崩壊が叫ばれ，労働者階級の生活・労働諸条件に深刻な打撃を与えている．同時に，他方では，労働者の働き方・生き方を主体的に問い直す方向へと導いていく客観的諸条件ともなっている[12]．

こうした下部構造としての日本型企業社会の巨大な体制転換に照応する形で，上部構造である教育制度のあり方・理念も大きく変化している．事実，1991年，大学設置基準が大綱化されて以来，多くの大学・短大で「大学改革」が急速に展開され，「教養主義」「専門主義」「実学主義」が鼎立するなかで，一連の新しい高等教育における教育内容と方法が模索されている．他方，「大学の大衆化・ユニバーサル化」が進行していく中で，学生の質的な変化が指摘され，高等教育の場においても「学びの空洞化」や「学びからの逃走」ともいうべき深刻な事態が進展しつつある．

こうした状況に対応していくために，知識の効率的な伝達を重視した従来型の教育観を大胆に転換し，学生自身のアイデンティティ形成とのかかわりを中心に据えた，対話型の新しい学習観にもとづく，教育内容と方法が提起されるようになった．これらの新しい学習観にもとづく教育実践や授業実践は，今日の教育の困難性を打開する展望を指し示す意味において，有効性や期待感を感じさせるものである．

今日の教育制度は，学ぶ側の学習動機を導き，励ますよりも，むしろ制限しているように思われる．また，教育の制度的な枠組みが強固で，教育行政として様々な政策が必ずしも社会の要請に応え切れていないように思われる．例えば，①イリイチは，学習という人間固有の価値的な営み自体が，近代的なサービス供給機関としての学校機能へと代替され，こうした制度化によって，かえって学習行為自体が形骸化を深めながら，制度依存の増していかざるをえないと指摘している[13]．また，②ホルトは，子供の学習能力や知的成長の可能性が，学校的な教師・生徒関係の中で，むしろ抑圧され，破壊されていく過程でもあることを，様々な事例によって明らかにし，学校教育の意味に根本的な疑義を提起している[14]．さらに，③ミラーは，精神分析的視点から，近代教育意識を媒介とする大人と子供の間の支配関係の批判を行っている[15]．

近年でも，④ブルデューは，出身階級・階層文化の違いが社会文化的支配層の用意する学校文化への適合・不適合をもたらし，学校はそれらを再生産する[16]．⑤ボウルズとギンタスは，教育制度が，経済の社会的関係との対応を通じて，経済的不平等を再生産し，人格的発達を歪める役割を果たしているとする[17]．いずれも，近代学校制度とそれを支える近代教育思想の歴史的限界を指摘するものであり，自明の前提自体の問い直しによって，学校とは何かを根本的に再検討しようとする動向が，今日の学校論における主流の議論となってさえいる．

こうした状況を，歴史的に総括すれば，フランス革命以後，コンドルセの『革命政府における教育計画』（1792年）において成立した国民公教育の歴史的な発展は，1985年の第四回ユネスコ成人教育パリ会議における学習権の確立とその国際的な承認を経て，諸国民＝人民大衆の自己解放・自己形成・自己成長・自己発展の歴史的プロセスとしての性格を明確化し，その今日的到達点が，近代的な教育思想と学校教育制度の歴史的な限界を乗り越えようとしているものとして捉えられる．

また，フーセンによれば，学校という組織自体が変わりにくい保守的な特性を有している[18]．それは，第一に，学校の主要業務である教育活動という営み自体が，きわめて複雑な性格のもので，その成果が数量的に測定しがたいからである．すなわち，人間の知的・技能的・道徳的側面における価値的上昇（発達・成長）を目指して行われる教育活動は，教師の側の多面的な特性が反映されるばかりか，被教育者（学生・生徒・児童）の側の多様な特性をも組み込み，両者の相互作用として成立するために，単純で直線的な因果的な関係としては説明し難いのである．第二に，学校での教師の就業形態が，これまで「個業様式（個々の教員が各教室で別々に就業する形態）」が主流であったことに象徴されるように，学校内での教師間の結びつきは緩やかで，具体的な業務遂行手順や方法が教師ごとに大いに異なっているからである．無論，共通のテーマや問

題について協議し，共通理解を得るなどの意思疎通がなされることがあるが，前述の教育活動の複雑性とも相まって，厳密な共通理解や合意は，校内の教師集団内では成立しにくい特質が否めない．手続きが煩雑で時間をかけたわりには，実効性に乏しい作業が少なくないのが現状であろう．

さらに，柳治男によれば，学校組織もまた官僚制組織であり，「無力化過程」を進める役割を持ち，供給先行型の組織で，①教授活動における経営・企画機能と作業機能の分離，②標準化された知識の伝達という限定されたサービスの提供，③「システムの代行者」あるいは「命令の執行者」としての教育労働者の規律化とマニュアル化による限定的な枠割遂行によるサービス提供，④代替可能かつ安価な教育労働者の利用，⑤サービスを受ける顧客としての学生・生徒の徹底的規律化するマネジメント・システムであるにもかかわらず，肥大化した教育言説（「教師・生徒一体性言説」「学級共同体言説」「教育万能言説」など）にさらされている(19)．それゆえ，学校制度は，随処で機械的性格，限定的性格，画一的性格を表面化させるとともに，教員，学生・生徒の「官僚的人格」を強化させる．

コーエンによれば，「競争の文化」は恐るべき特質を備えている(20)．すなわち，「個人主義的な競争」は神経症的で破滅的なものへと必然的に変質する．この文化に属する人間は，はじめて会った自分の競争者でない人間に対しても競争意識をもって相手を蹴落とそうとする．自分の仕事と関係がなくとも，相手が儲かることが面白くないという．しかも，単に自分がある点で他人より優れているというだけでは気が済まない．自分が例外的な存在でなければ気が済まない．こうして彼の野望には敵意が満ち溢れ，自分が成功することよりも，他人が負けること，失敗することの方が大切になってくる．すなわち，自分が幸せになることはもはや大切ではなく，他人がみんな不幸になることが大切となる．自己の幸福を追求するのではなく，他人の不幸を追求する者へと変質する．実存主義心理学で著名なフロムによれば，人間性における「悪」とは，①ナルシスティックな自己愛にもとづく，②胎内回帰・幼稚化の願望，及び③死・破滅への願望（「ネクロフィリア」）の集約的表現であるという(21)．そして，今日の「競争の文化」は，こうした人間性の「悪」を「拡大再生産」させる．すなわち，「暴力の文化」は，若者たちの傷つけられた幼児的全能感が，「世界」を破壊し，「他者」を抹殺することを命じるために生み出されたものであろう．

今日，競争がわれわれの生活にどれくらい浸透しているのか，あまりにも「自明」のことであろう．企業が，政府が，病院が，学校が，日本にある多くの社会的制度が「競争的」になるよう強制されている．久冨義之によれば，60年代にはじまった能力主義的な選抜と競争が，オイルショックを契機に，「開かれた競争」から「閉ざされた競争」へと変化したとする(22)．すなわち，選抜・競争が，「中流社会」に参入するための競争から，そこに参入できなくなったもの同士を突き落とし合う競争に主要な局面が移行したと．もはや，学校は，「階級・階層上昇」のための「社会的装置」ではなく，「階級・階層再生産」の「社会的装置」として機能し，支配・抑圧，無知，貧困を再生産する．

こうした学校の社会的性格の変質は，そこに集う青少年たちの意識を，「将来に向けての努力」や「学び」から遠ざける．学習時間に関する国際比較調査を見ても，日本は世界平均より低く，「勉強は一切しない」回答が7割に及んでいる．さらに，深刻なのは，「学校教育」でなく，教養一般・知性一般に対しても不信感が根強く，例えば，『毎日新聞』の「学校読書調査」なども，中学生の5割，高校生の7割が，1月に1冊も本を読んでいないという状況である(23)．

自分を「商品」として経験すること，そして自分の価値を「使用価値」としてではなく，価値尺度で測られる「交換価値」として経験することによって形づくられる人格を，「市場的性格（人格）」とするならば，それはまず，学校教育を通じて経験させられる．いみじくも，ブラジルの教育改革者フレイレが「銀行預金型の教育」と指摘するように，学校教育は，「資本主義的商品市場経済」のメタファーが成り立つ世界なのである(24)．なぜなら，学校教育で中心となる「学力」という概念は，貨幣と同じように，①「評価基準」として，また，②「交換手段」として作用し，③貯えることのできる「貯蔵手段」として機能する．しかも，貨幣が，貯蔵それ自体を欲望となる唯一の商品であるのと同様に，「学力」もそれ自体が欲望となる教育の概念である．その上，④「学力」は，貨幣と同様，それ自体が，フェティシズムのイメージ的産物であり，一種の仮想現実の社会を構成している．それ自体としては何の意味もない1枚の紙切れに過ぎないはずのテストの得点が，あるいは通知票や内申書等の数値が，あたかも万能の「資本」のような幻想を生み出し，その価値以外のすべてを無意味で無価値なものだと思わせている．　他人を打ち負かすことと質の高い仕事をすることは，全く違う概念であるという「当たり前のこと」が成り立たない世界である．ここで，私が主張したい点は，学校教育が，「資本主義的商品市場経済」を人々に教え込むことではなく，資本主義の産物としての文化的・構造的共通

性において通底するものがある．

4　メディア革新と「学習共同体」の視点

　コメニウスの登場以来，教育とメディアとは照応関係にある．それゆえ，情報コミュニケーション技術という新しい技術革新の導入による社会的イノベーションは，今後，長期的に見て，学校・教育それ自身を解体し，情報メディアへの吸収へと導く道と，学校や教育の構造と様式を根本的に問い直して再構築していく可能性を探る道の2つに分岐せざるをえない．新しい再構築の道を選択する場合，重要となる概念がほかならぬ学習者が社会的に自立し公共的な「文化的実践」に参加していく基礎となる「共通教養」としての「リテラシー」である．事実，「学習共同体（Learning Community）」や「知識を構成する共同体（Knowledge Building Community）」「分かちもたれた知能（Distributed Intelligence）」という新しいキーワードが今日，登場してきている[(25)]．

　これらの新しいキーワードは，いずれも，最近の学習心理学の成果に依拠し，学習のもつ社会性・公共性に注目し，知識や知性を，個人の「心の所有物」として捉える考えを否定するものである．すなわち，知識は個人が自分の特性として持っているのではなく，他者によってもたらされたツールやリソースを使った環境の中で達成され，獲得されるものであるとする．事実，文字や言語がそうであるように，「リテラシー」は，試行錯誤など経験や交流の中で獲得するものであり，仲間同士で教え合い伝播していくものである．また，その際，併せて，教師の役割を再定義している点も重要である．従来のように，教師を知識の伝達者や学生の監査役という役割ではなく，学習者のより深い理解を構築する案内役として新しい役割を提起している．さらに，近年のネットワーク技術の発展は，個人的・公的な学習共同体を支える技術として機能し，彼らの主張をより現実的なものにしている．

「学習共同体」において情報技術が果たす役割としては，①空間的・時間的に隔たるところにいる学習者に対して，高度に相互交流的な対話を可能にする新しいタイプのコミュニケーション・チャネルを提供している，②個人・グループ，文化的記憶にインターフェースを提供し，過去の経験を参照するなどし，新しいアイデアを生み出すなど知的創造に役立つ，③一種のメタ表層的な土台を提供し，様々なメディアや表象の体系（図・文字・動画など）を用いて，豊かな表現を可能にする，④人々が同時または非同時に何らかの活動を集団として行うことができる仮想的な場と空間を作り出す，⑤その結果，情報技術が仕事環境や学習における複雑な人間の行動を補強する認識道具として活用される点があげられる[(26)]．そして，欧米では，こうした教育や学習の社会性・公共性を前面に出すビジョンとコンピュータ，とりわけネットワーク技術とを結び付けた実践が活発に行われている．組織・集団内での情報の共有や「ネットワーク社会」への参画を通じた「行為を通じた学び」のスタイルを獲得していかなければならないであろう．

　その際重要となるのが，学習者の共同性・社会性を活かしつつ，ネットワークを始め様々なメディア経由で情報を収得し，それを学習・研究の場に活かし，その結果，獲得した付加価値を付けた情報を，目的とする対象に的確に伝達し，実生活に活かしていく技術・技能，すなわち，単に，情報伝達・コミュニケーションの手段としてのコンピュータ利用やネットワークの利用技術ではなく，「コンヴィヴィアルな道具」[(27)]としてのコンピュータやネットワーク利用技術であり，今日の「情報リテラシー」概念の基準となるであろう．

　元来，「リテラシー」という用語は，19世紀末，マサチューセッツ州教育委員会においてであり，公立学校の制度的整備にともなって登場し，公共的な生活世界への参加を準備するため，学校教育が取り扱う公共的な知識と技能を示す概念であった．また，「リテラシー」の概念が学校の提供する知識の公共的側面，さらには，社会の公共的領域に参加する基礎となる「共通教養」ないしは「文化的＝国民的常識」を意味するものであることは，「機能的文盲」の成立と，その後の変遷，すなわち，アメリカにおける学校教育の大衆的な普及の水準が，「機能的文盲」の基準を形成してきた点に示されている．また，言語や計算の初歩的な能力にしても，近年における学習心理学の成果は，これら低次の言語・計算能力でさえも，独立した訓練で学習され・獲得されるものではなく，個々の具体的な文脈における何らかの高次の思考を通じて，機能的に獲得されることが明らかにされている．従って，ある技能の持つ応用性や発展性，その長期的効果を求める観点からすれば，こうした「段階論的・分断主義的アプローチ」は，決して有効な方法とは言えない．むしろ，アメリカにおいてはヴィゴツキーの「文化・歴史理論」の影響の下，人間の精神的機能の理解に対する個人主義的アプローチから脱却し，状況に埋め込まれた，発達論的なアプローチへの，認知学上のパラダイム転換が進み，さらには，そのパラダイム転

換が教育論や教育方法の変革に大きな影響を与えてきているものと考える[28].

言い換えれば，今日の社会経済環境の巨大な変化に対応する形で，知識観・学習観も歴史的に変化しており，今日，大きな変革の時代を迎えている．戦後日本における企業社会での一元尺度的能力主義的支配が，「能力のインディクス」としての「学歴」を媒介とした雇用・採用等を通じて，直接教育現場に影響を及ぼしてきた．しかし，企業内部での能力評価や処遇の形態が，多様化・流動化し，より業績主義的・自己責任的なものへと移行すれば，日本における能力主義の社会的形態及びその教育的形態も変容せざるをえない．

とりわけ，知識の効率的な伝達・取得を主要な目的とした従来の教育観が，「近代科学」ないしは「近代的理性」そのものに対する不信・見直しとも関連して，批判の対象とされている．批判の論点は，知識の伝達と取得に際して構築される，形式的・表象的な「学校知」が持つ「基準性」や「抑圧性」「抽象性」から脱却し，学習と認識における対象的世界と主体との関係論的・存在論的観点からの，「知の組み替え」が焦点となっている．

例えば，これらの批判の源泉の一つとして，前述のフレイレが提唱した「課題提起型教育」の概念があげられる[29]．フレイレは，識字教育運動を通じた，ブラジル民衆との対話の中で，抑圧され搾取され，文字を奪われ，歴史の最深部に埋没させられてきた人々を特徴付ける文化を，「沈黙の文化」と位置付け，従来の知識伝達・情報伝達型の教育を「銀行預金型の教育」とし，階級と階層の差異を拡大再生産する機能を果たし，「沈黙の文化」を維持するものとして批判した．

また，フレイレは，民衆の「沈黙の文化」を克服する方策として，「沈黙の文化」に埋没されている被抑圧者自身が，「調整者」の助けを借りながら，対話と学習を媒介にして，被抑圧状況を対象化し，その状況を自覚的・主体的に変革していく，実践と省察の人間化の過程としての「意識化」を核とした「課題提起型教育」を提唱した．

「課題提起型教育」は情報の伝達ではなく，認識行為にその本質的特質がある．すなわち，認識対象が相互に学習者を媒介とするような学習状況にあり，そこでは，「教師」はもはや「生徒の教師」ではなく，「教師」であると同時に「学び手」であり，「学生」も「教師の生徒」でなはなく，「学生」であると同時に「教え手」である．「銀行預金型教育」との対比では，「教師」の「私有物・独占物」でしかなかった認識対象が，「教師」と「生徒」双方の省察と探求の対象へと転化する．認識対象の前では，その対象によって媒介される「教師」と「学生」は，完全に対等な立場に立つ「共同研究者」であり，対象に最も鋭く迫るものこそが，最も優れた探求者であるとする．

さらに，フレイレの「課題提起型教育」の概念は，「語を読むことに先立って，世界を読むという行為がある」，あるいは「人間であるということは，他者および世界との関係において生きるということだ」という彼自身の言葉に端的に現れているように，抑圧者と被抑圧者の関係を変革し，両者が同時に解放・自由になるための教育実践の歴史的展望を示す試みであった．それゆえ，フレイレの提起は，学習の価値が個々の学びの営為という「経験」なしは「状況」や「関係」にあり，その結果の集合である「アチーブメント（学力）」にあるのではないというパラダイムの転換を迫るものでもあった．

もう一つの批判の源泉として，レビン＆ウェンガーらの「周辺的参加理論」があげられる[30]．「周辺的参加理論」は，知識が社会的文脈の中で獲得される状況適応的な学習観を提供した．すなわち，学習とは，社会学的な関係づくりであり，社会的な関係の中で発生し，社会的な関係を変えていこうとする，社会的な営みであるとする．学習者自身が「学ぶという営為」をどういう実践としているのかが決定的であり，教育者の技術や教材は派生的・副次的な問題に過ぎないとする．また，学習は社会的実践の一部であり，当人がそこに属している，あるいは属したいと願う何らかの「実践の共同体」が想定されている．

それゆえ，学習者は，次のようなプロセスを歩むこととなる．学習者は「新参者」として，正統的に，「実践の共同体」の「周辺」から参加し，次第に，「古参者」となって，実践における知性的技能を向上させていく．それに従って，新たな「新参者」の台頭との緊張関係が生まれ，やがて彼らを利用するなかで支援して，新鮮でとらわれない発想を彼らからも学びとりつつ，やがて彼らが一人前になっていくにつれて，ついに世代交代を余儀なくされる．この意味で，正統的周辺参加理論は実践共同体の生産・変容・変化の実現を目指している．また，正統的周辺参加の概念が提供する枠組みは，日常の活動においてかかわり合う生きた世界の中で，自己のアイデンティティを形成していく点に焦点を当てる．

いずれにせよ，新しい教育＝学習観の多くは，被教育者を「与えられる知識」から解放し，学習主体と位置づけ，彼らが持つ学習権の保障・現実化をめざし，学習を通じて対象的世界が持つ〈意味〉や〈しくみ〉を理解し，さらに自らの

想像力・創造力・思考力を能動的に働かせながら,「内的世界」を創造し,その過程でアイデンティティを確立する．言い換えれば，学習主体一人ひとりが自主的に「自分の世界」を創造すること目指している．また，こうした，新しい学習は，環境的世界としての自然や社会の客観的事実・真理についての認識が，自己の生き方や行動の指針となるような内在化・個性化を意図しているし，そのことを通じて,「学ぶこと（探求する・学問する)」の楽しさや喜び，実感や確かさを体感することを志向する．それゆえ，こうした新しい学習観にもとづく教育活動には，学習主体の環境世界（自然・社会・人間）との発達的・認識的・能動的な関係を契機として設定されなければならない．すなわち，学習主体は環境的世界との相互交渉的な過程の中で，能動的働きかけを通じて，個性を獲得する場が，あるいは環境的世界の実存性や関係性についての理解を通じて〈自分〉を発見する場の設定が決定的に重要となる．

今日，人々のライフスタイルの一般的傾向は，従来の「世界基準的」な「自己―世界関係モデル」ではなく,「自己基準的」な「自己―世界関係」モデルにそって行われる点にある[(31)]．また，フロムは，今日のライフスタイルの転換を「所有価値」から「存在価値」への転換と位置付けたが，ライフスタイルにおける自己実現や意味探求が重要な意味を獲得し，体制的価値基準への受動性・順応性よりも，新しい価値基準の形成に向けての主体性・創造性の発揮が人々に求められるようになる[(32)]．

その際，独自のライフスタイルや美学的趣味を形成し，人々に対して「社会的威信（真偽や善悪，美醜などの定義・判断に影響するパワー)」をいかに行使していくのかが重要な戦略的要因となる．いわば,「社会的威信」の効力のベクトルをどのような方向に定めるのか，あるいは人々を結集させ，引き寄せる「美学的磁場」[(33)]をいかに形成するのか，この点が重要な課題となる．この意味で，現代社会において，この問題は,「アイデンティティ」をめぐる，一種のコミュニケーションの問題であるとも言えよう[(34)]．

5　むすびにかえて

労働力の社会的・世代的再生産過程として，教育を位置付けた場合，今日の教育改革は，高度成長期のそれが産業主義の「人的能力開発政策」を背景としていたのに対して,「教育消費者」のニーズを基礎とする市場主義の多様化へと大きく転換していることがわかる．また，こうした転換をもたらした大きな構造的要因の一つが，産業構造への変化であり，労働力市場の中心は，第三次産業から，ポスト産業主義の情報産業へと大きく移行しつつある[(35)]．この新しい産業部門に求められる能力・資質は，もはや伝統的な「読み・書き・計算」の「基礎学力」でも，特殊な「専門技術」でもない．それゆえ，今日の情報社会に求められる能力・資質が何なのか，その意味・内容が検討され，議論されなければならない．だが，日本の教育政策の実相は，国際競争力低下への危機感と教育市場の開発という「経済の論理」優先で展開されており，特に教育や学校の公共性の解体は,「教育の論理」の視点から見て，情報教育の長期的発展の障害となるであろう．

それゆえ，根源的に人間の文化や社会，発達などの基本問題をしっかり考え直し，その視点から，一方ではテクノロジーに対する批判的視野を持ちつつ，従来克服できなかった問題を克服する鍵としてコンピュータに可能性を託す姿勢が重要であり，とりわけ，高等教育においては，人間の知の営みということを原点に置いた情報教育のあり方が，今後も追求されなければならないものと考える．

大学での教育は，一般教育と専門教育とに大別されるが，今日，一般教育の価値が見直され，専門家教育の不可欠の構成要素として，一般教養の重要性を指摘する議論も提出されている[(36)]．高等教育における専門家教育が，それ以外の職業教育から質的に区別されるとすれば，その教育内容は，狭矮な技能訓練や細分化された知識に閉ざされることなく，広い社会的な文脈に根差し，複合的な問題の解決に当たりうる専門的で高度な見識と，その専門性を支える社会的倫理に求めなければならない．実際，今日の医師，弁護士，教師，経営コンサルト，建築デザイナー，技術開発者などの専門家は，自己の専門的知識のみでは解決の難しい複雑で難解な社会的問題を扱っており，幅広い教養と高度な倫理観にもとづく判断力を求められている．また，こうした要請を受けて，専門家教育の各学会・協会から，一般教育と専門教育の一貫した統合の必要性が提起され，カリキュラム改革が試みられている[(37)]．その際，重要なのは，そこでの一般教育から専門教育への移行過程が，次第に知識の領域を狭めるプロセスとしてではなく，専門課程に進めば進むほど，知識の領域の深さが拡大するプロセスとして捉えられていることである．すなわち，細分化され閉鎖的な専門教育の改革が，一般教育の改革と有機的に結び付けられ構想されている

のである．

今後，こうした「教育の原点」を問う視点が，情報教育の分野でも活発に展開されることを期待する．とりわけ，①教育の経済コスト問題，②期待される効果，③協働学習の効果の3点を焦点にあて，教育の可能性と限界を見極めていかなければならないと考える．

これまで筆者は，ドラッカーの代表的な著作のいくつかを素材に，「社会生態学者」と呼ばれる彼の視点の総合性・多面性を踏まえつつ，今日における「知識社会における挑戦課題」を念頭に置きながら，知識社会論としての現代社会に関する，彼のすぐれた構想力の射程と今日的可能性を，現代社会論の系譜から位置付け，「モダニティ（近代性）の変容」という視点から考察した[(38)]．

今回，知識の概念を歴史的・社会的な概念として捉える観点から，現代社会における知識概念の意味・内容を，「マネジメント革命」の展開と関連付けながら考察した．また，今日の社会経済環境の構造変動との関連を重視し，知識の生成・発展の制度的保証基盤としての大学制度への批判的検討を通じ，教育に関する全体的な動向を日本型企業社会の体制転換とのかかわりから捉えた上で，今後の知識観の転換における方向性について提起した．

現代の情報環境＝メディアの諸相が人間をいかに変容させたのかを主題とする『メディア論』において，マクルーハンは，「生き方の学習が人々の仕事になる」と新しい時代の変容を理解する上での重要な指摘を行っている[(39)]．知識が中心となる時代は，変化が状態となる時代でもある．今日，知識の意味が変化し，自らをマネジメントする知識の獲得が重要となっている．今後も，教育や大学のあり方ともかかわりながら，自らをマネジメントする知識の新しい方向性と可能性を追求していく必要がある[(40)]．

この意味で，これは現代の「ビルドゥングスロマン（教養）」なのである．イノベーターは，経済的合理性に適応しない奇妙な存在である．征服欲・勝利者意志・創造への衝動・巨大な成果への渇仰など，イノベーターは非合理的な動機に駆り立てられ，イノベーションを遂行する．イノベーターという人格を通じて行われる活動がイノベーションである．イノベーターは，慣行的な行動をとる多数の人間と異なって，様々な領域における旧秩序を破壊して，新しいことを導入し，それを時代の潮流とすることに成功した少数の人間である．また，イノベーターは，行動する自分を見つめ，思考する自分を見つめる．自分が現在用いている判断枠組みそのものを懐疑する知的能力，現実的な世界から導き出されたものではなく，現実の世界に骨組みと軸と構造を与え，現実の世界を体系化・組織化する，新しい認識枠組みなど，実存主義的な思考の型と，倫理・行動規範を求めている．人間は，己の属性のすべてを，状況に身を投じることを通じて，主体的に構築する．歴史的な状況との相互規定を通じて構築される属性としてイノベーティブな知的資質がある．この意味で，イノベーターは，「異端者」とほとんど同義語である．異端者性を規定するのは，世界観や人間観を分かち合える同類がいないという量的な事実に過ぎず，「異端者らしさ」という実定的特質が内在しているわけではない．

【注】

(1) 詳細は，C. M. クリステンセン・C. W. ジョンソン・M. B. ホーン著（櫻井裕子訳）『教育×破壊的イノベーション』翔泳社，2008年．

(2) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）『断絶の時代』ダイヤモンド社，1969年．また，イリイチやホルトなどに関する言及については，（有賀裕子訳）『マネジメントⅠ』（日経BP版），pp. 345-34.

(3) P. F. ドラッカー・J. F. ギボンズ（井坂康志訳）「コンサルタントの条件」『現代思想　特集ドラッカー』Vol. 38-10，青土社，2010年8月．

(4) OECDのリカレント教育論については，OECD“Recurent Education: A strategy for Lifelong Learning,”1974を参照．また，生涯学習については，川野辺敏・立田慶祐編『生涯学習論』福村出版，2004年が詳しい．

(5) E. ジュピル著（前平泰志訳）『生涯教育』東京創元社，1983年．

(6) OECD,“Lifelong Learning for all,”1997.

(7) 例えば，OECD「コンピテンシーの定義と選択」プロジェクト（DeSeCo）によって，今後の国際社会に必要なコンピテンシー（能力）についての国際的な作業を行っている．詳細は，D. S. ライチャン・L. H. サツガニック編著（立田慶祐監訳）『キー・コンピテンシー』明石書房，2006年．

(8) 例えば，OECD“Knowledge Management in The Learning Society,”2000など，OECD各種の報告書を参照されたい．

(9) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）『ポスト資本主義』ダイヤモンド社，1993年やP. F. ドラッカー（上田惇生訳）『断絶の時代』ダイヤモンド社，1969年，P. F. ドラッカー（現代経営研究会訳）『変貌する産業社会』ダイヤモンド社，1959年を参照．

(10) 拙稿「ドラッカーと知識イノベーション」『ドラッカー思想と現代経営』晃洋書房，2010年，pp. 53-66. を参照．

(11) 代表的な議論としては，玄田有史『市場のなかの曖昧な不安』中公新書，2001年，山田昌弘『希望格差社会』筑摩書房，2004年，本間由紀『若者の労働と生活世界』大月書店，2007年，政策的対応として，厚生労働省『キャリア教育の推進に関する総合的調査研究者会議報告書』2004年1月，経済産業省『社会人基礎力に関する研究会中間とりまとめ』2006年1月などがある．

(12) 拙稿「浮遊化・棄民化する若者と日本資本主義の今日」基礎経済研究所編『経済科学通

信』第92号，2000年4月.
(13) I. イリイチ著（小澤周三訳）『脱学校化社会』東京創元社，1977年.
(14) J. C. ホルト著（渡部光訳）『教室のカルテ』新泉社，1979年.
(15) A. ミラー（山下公子訳）『魂の殺人』新曜社，1983年.
(16) ブルデュー＝パスロン著（宮島喬訳）『再生産』藤原書店，1991年.
(17) S. ボウルズ・H. ギンタス著（宇沢弘文訳）『アメリカ資本主義と学校教育』（Ⅰ・Ⅱ）岩波書店，1986–87年.
(18) T. フーセン著（河野重男監訳）『問われている学校』第一法規，1982年.
(19) 柳治男著『学級の歴史学』講談社，2004年.
(20) A. コーエン著（山本啓・真水康樹訳）『競争社会をこえて』法政大学出版局，1994年.
(21) E. フロム著（霜山徳爾訳）『悪について』紀伊国屋書店，1964年.
(22) 久冨義之著『競争の教育』労働旬報社，1993年.
(23) この点に関しては，佐藤学著『「学び」から逃走する子供たち』岩波ブックレット，2000年に詳しい.
(24) P. フレイレ著（小沢有作他訳）『被抑圧者の教育』亜紀書房，1979年.
(25) こうした最近における情報教育の動向に関しては，湯浅良雄著「“ユーザー中心のデザイン”から“学習者中心のデザイン”へ」コンピュータ利用教育協議会編『コンピュータ＆エデュケーション』Vol.1，柏書房，1996年11月が詳しい.
(26) Roy Pea, “Distributed Intelligence and The Growth of Learning Communities on The Global Internet,” 佐伯胖・湯浅良雄編『教育におけるコンピュータ利用の新しい方向』CIEC, 1998年.
(27) コンピュータ技術が持つ革新的側面，とりわけ，学習者と知識と社会の相互間系に質的な変化をもたらし，社会的関係や文脈，あるいは環境の大きな変化をもたらす可能性を評価し，新しい「共生社会（Convivial Society）」の実現とむすびつける変革のビジョンについては，I. イリイチ著（渡辺京二・渡辺梨佐訳）『コンヴィヴィアリティのための道具』日本エディタースクール出版部，1989年を参照.
(28) ヴィゴツキー・ルネッサンスに関しては，柴田義松著『ヴィゴツキー入門』寺子屋新書，2006年に簡潔に紹介されている.
(29) P. フレイレ著（小沢有作他訳）『被抑圧者の教育』亜紀書房，1979年や同著『自由のための文化行動』亜紀書房，1984年.
(30) J. レイヴ＆E. ウェンガー著（佐伯胖訳）『状況に埋め込まれた学習』産業図書，1993年.
(31) A. アドラーによれば，人間のライフスタイルは，一種の「三段論法」に還元できるとする．すなわち，(1)「私は～である」という自己認識と，(2)「世界は～である」という世界認識，(3)「だから～しなければならない」あるいは「だから～でなければならない」という行動規範ないし信念から構成されている.
(32) E. フロム（佐野哲郎訳）『生きるということ』紀伊国屋書店，1997年を参照されたい.
(33) 例えば，R. F. ブレイヤーは，マーケティングにおける顧客吸収力を「磁場」と表現している．ここでは，ライフスタイルへの影響の観点からの評価を加え，「美学的磁場」とした.
(34) 拙稿「マーケティングにおける関係性の変容と大衆消費社会的状況」『立命館経営学』第

37巻第5号，1999年及び拙稿「マーケティング方法論再考」『流通』No.17，2004年10月を参照.
(35) 社会の構造変化と教育それ自身の変化との対応関係については，佐々木賢著『怠学の研究』三一書房，1991年や竹内常一著『日本の学校のゆくえ』太郎次郎社，1995年，中西新太郎著『情報消費型社会と知の構造』旬報社，1998年などを参照されたい.
(36) アメリカにおける動向については，佐藤学著『米国カリキュラム改造史研究』東京大学出版会，1990年やE.ボイヤー著（喜田村知之訳）『アメリカの大学・カレッジ』リクルート出版，1988年，H. Kohl, Basic *Skills: A Plan for Your Child: A Program for All Children*, Little, Brown and Company, 1982などが詳しい.
(37) 例えば，全米93の主要大学の教育学部長で組織された自主的改革グループである「ホームズ・グループ」は，医者の研修病院をモデルに，「教職専門開発学校」構想を打ち出し，教員の専門的教育の中心的な場を，学校の教育現場に求め，その機能を大学の諸研究と現場での実践との共同作業によって，飛躍的に強化する改革原理を提起している.
(38) 拙稿「近代社会認識の到達点とドラッカー思想」ドラッカー学会『文明とマネジメント』Vol. 1，2007年11月，拙稿「初期ドラッカー思想の理論的射程」ドラッカー学会『文明とマネジメント』Vol. 2，2008年11月.
(39) M. マクルーハン（栗生祐・河本仲聖訳）『メディア論』みすず書房, 1987年（原著1964年）p. 281.
(40) この点に関しては，マクルーハンのドラッカー評価，M. マクルーハン・B. ネヴィット（井坂康志訳）「耳を澄まし続ける人」『現代思想　特集ドラッカー』Vol. 38-10，青土社，2010年8月.

【略歴】成美大学准教授．立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程中退．著書に『戦後流通のダイナミズム』税務経理協会，1999年等.

コンプライアンス再考
Rethinking Compliance

伊藤末高
Suetaka Ito
（トモニホールディングス㈱）

Summary

In general, the term Compliance is said “abide by laws, company regulations, ethics, customer, and such as”. Especially, “abide by law” is the most important element in compliance-based management. However, I think only the element of “abide by laws” is not all of the compliance-based management. So, I consider the term Compliance and the concept of Compliance.

はじめに

近年の度重なる不祥事の発生を受け，コンプライアンス（Compliance「（規則・取り決めなどに）従うこと，遵守，服従」[1]）という言葉が頻繁に使われるようになった．この「コンプライアンス」という言葉は，一般的に「法令等遵守」とされている．

しかし，企業不祥事の発生を背景として，「法規制」が強調されていることもあり，法規制をはじめとする多数のルールを遵守することとして使われることがある．こうした現状から，企業の目的が「法規制の遵守」とされていることがある．コンプライアンスを「たんなる法規制の遵守」としてとらえ，これを企業の目的とした経営を行った場合，ルール偏重の企業経営となり，企業活動を停滞させ，社会経済の発展を阻害する要因になることがある．これに対し，ドラッカーは，企業の目的は「顧客の創造」[2]であるとしている．

「企業」という言葉と「会社」という言葉は同じように使われることがあるが，岩井克人は，「（会社とは）たんなる『企業』ではなく，『法人企業』，つまり『法人化された企業』のこと」[3]とし，「企業」と「会社」は異なるものであるとしている．しかし，本稿では，企業と社会の関係を踏まえたうえで，企業経営におけるコンプライアンスについて再考することから，「法人化された企業」と個人事業等の「たんなる企業」を区別せず，「企業」という表現を用いることにする．

1．企業と社会の関係

1．1　社会における環境の要素

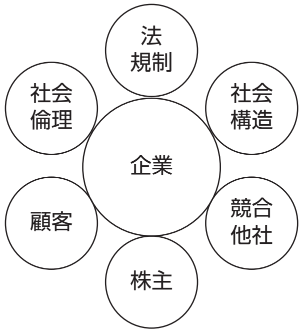
企業が置かれた環境には，外的環境［図1］と内的環境［図2］という二つの環境がある．

企業の外的環境には，法律・法令などの法規制，社会構造，競合他社，株主，顧客，社会倫理などの要素があり，さらに自社が属する業界における業界規制や商慣習といった要素もある．また，企業の内的環境には，経営政策，製品やサービス，社内規程やマニュアル，従業員やその家族，職業倫理，企業倫理などの要素がある．また，このような多種多様にわたるこれらの環境の要素は個々に独立して存在しているのではなく，複雑に絡み合って企業の内外に存在しているのである．

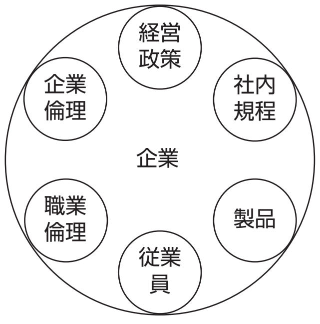
なお，［図1］［図2］において，社会倫理，企業倫理，職業倫理は区別して表記している．これは，現代の企業において区別して使用していることがあるため，ここでも区別している．しかし，古代ギリシアの医師ヒポクラテスの誓いにある「知りながら害をなすな」[4]が倫理の基本であり，企業，従業員にとっても基本となる倫理である．

社会における企業の存在意義について，ドラッカーは，「企業たるものは，生産者としての能力を強化して初めて社会の代表的組織として機能したことになる．同時に，社会の代表的組織としての企業は，経済的な組織であるとともに，政治的な組織であり，かつ社会的な組織でもなければならない」[5]と述べており，企業を「社会の代表的組織」としている．また，松下幸之助は，「事業経営というものは本質的には私の事ではなく，公事であり，企業は社会の公器なの

［図1］企業の外的環境



［図2］企業の内的環境



である．もちろん，形のうえというか法律的には私企業であり，なかには個人企業というものもある．けれども，その仕事なり事業の内容というものは，すべて社会につながっているのであり，公のものなのである」[6]とし，企業を「社会の公器」であるとしている．

ドラッカーと松下氏は，企業の存在意義について同様の見解を示しているといえるであろう．企業が「社会の代表的組織」または「社会の公器」として社会の中に存在するためには，複雑に絡み合った環境の要素を無視して経営を行うことはできない．すなわち，企業は社会の中に存在している以上，社会構成員の一員であり，社会の代表的組織として社会経済の発展のために存在しなければならないのである．

1.2　企業の所有者

株式会社という組織は，自社の株式を不特定多数に対し所有させる（売却する）ことで，経営活動を行ううえで必要な資金を外部から調達することができる．また，株式所有者は一定条件のもとで所有する株式を売却することができると同時に，誰でも株式を購入することもできる．証券市場においては，誰もが平等な一定の条件の下で株式を売買することができるのである．

株主の権利は，会社法第303条の株主提案権，第309条の株主総会における議決権，第455条の金銭分配請求権などがあり，株主は，法的に一定の権利が与えられている．株式会社の役員（取締役および監査役）は，会社法第349条により株式会社を代表し，第355条の忠実義務，第357条の報告義務などを負っており，第329条により株主総会の決議によって選任される役員は，第330条により役員と株式会社は委任の関係にあるとされている．

この委任関係は民法に規定されており，第644条の善管注意義務を負うとされているほか，第651条により委任者である株主と受任者である役員は，当事者としていつでも委任契約を解除することができるとされている．

株主は，株式会社の株式を所有することによって株主としての権利を有し，役員に対して株式会社の経営を委任することになる．役員は，株式会社の経営を受任し，経営管理者として業務執行状況を株主へ報告する義務を負うとともに，経営に関して善管注意義務を負うことになる．すなわち，株式会社における「株主」「役員」「株式会社」の関係については，二つの構造があることになるであろう．

ドラッカーは，「今日の社会的実体としては，株主とは，企業とかかわりをもつ多くのステークホルダー（利害関係者）の一つに過ぎない．企業が永続的な存在であって株主のほうが一時的な存在である」[7]と述べている．また，企業を取り巻く環境の要素については，［図1］および［図2］で図示したように，「株主」とは，企業を取り巻く環境の要素の一つである．すなわち，「株主」という要素のみが企業の所有者となることは適切ではないであろう．また，「役員」は，受任者としての経営管理者であることから，企業の所有者としては適切ではないであろう．

それでは，企業の所有者は誰になるのであろうか．

ドラッカーは，「企業が社会の代表的組織であること，人間からなる組織であること，秩序あるものとしての社会に関わるものであること，われわれの全員が消費者，労働者，貯蓄者，市民としてその繁栄に利害を有することこそ，われわれが学ぶべき最も重要な教訓である」[8]と述べ，また，「企業の経営の失敗は，国民経済を害し，ひいては社会の安定を害する」[9]とも述べている．すなわち，社会の代表的組織である企業は，健全な経営を行うことにより社会経済の発展に資するという経済的機能を果たす役割を担っており，社会とともに存在しなければならないということになる．さらに，「現代の組織は，それぞれの分野において社会に貢献するために存在する」[10]という企業の社会における役割についても述べている．こうした企業の社会における役割という観点からすれば，企業の所有者は「社会」であるということになるであろう．

1.3　社会からの要求を満たす組織

法規制の遵守を企業経営の目的とする企業は，数多くある環境の要素の一つである「法規制」のみに注視することになる．しかし，「法規制」は企業を取り巻く環境の一要素に過ぎない．ドイツの公法学者（法哲学者）であるゲオルグ・イェリネックによる「法は最低限の道徳である」という法諺がある．

この法諺が示すように，「法規制」は，企業が社会の中で継続的に経営を行ううえで，最も重要な要素であるが，必要最低限の要素でもある．すなわち，「法規制の遵守」は，社会の代表的組織としての企業が社会に存在するための必要条件であるが，十分条件ではないということになる．

社会の問題から発生する環境の要素の変化は，社会からの要求という形で表面化する．また，要求という形にはなっていなくても，社会の中に潜在してい

る問題もある．そのため，社会からの要求は，ある程度集まればそれで終わりということはなく，絶えず出てくるものと見なければならない．

法規制は，社会からの要求や社会構造の変化に応えるために制定や改正が行われている．企業は，法規制が整備される以前に制定や改正の情報を入手して対応について検討を重ねることにより，法規制が改正された時点でも法規制に適った経営を行うことが可能になる．

しかし，社会からの要求があった時点と法規制が整備されるまでの時点にタイムラグが生じるということからすれば，法規制だけで社会からのすべての要求を満たすことはできないことになる．すなわち，法規制に適った企業経営を行うことができたとしても，それは，ある時点での社会からの要求に対応した法規制に適っているだけの企業経営に過ぎないことを意味しており，絶えず変化する社会からの要求を満たすことはできないということになる．

ドラッカーは，「法的に見れば，企業とは国が社会のために法的な存在と法的な権利を与えた存在である．政治的に見れば，企業とは社会の要求を満たすべき組織の一つである．経済的に見れば，企業とは生産のための諸資源の集合体である．いずれにせよ企業とは，社会のための道具であり，社会のための組織である」(11) と述べている．すなわち，社会における企業の役割の一つは，社会の要求を満たすことであり，社会からの要求に応えていくことで社会の中に存在することができるといえるであろう．

例えば，環境の要素の一つである「顧客」からの要求を満たすために，ある施策を実行する場合，他の要素の検討も必要になる．外的環境の法規制や競合他社の動向などの要素，内的環境の経営政策や社内規程やなどの要素を検討しなければならない．また，外的環境と内的環境のそれぞれの要素，例えば法規制と社内規程の整合性などの関係も検討することが必要である．

社会の要求を満たす経営を行うためには，企業が置かれた環境の要素を総合的に検討しなければならない．そのためには，絶えず変化する環境の要素を企業経営に反映させるために，少しでも早く情報を感知できる仕組み，得られた情報を素早く処理することが可能な仕組みが必要になるであろう．

社会における企業の使命が，「変化をイノベーションに転換すること，すなわち変化を新事業に転換すること」(12) であるとすれば，企業は環境の要素の変化に対して，自らの組織，製品・サービスなどを点検するという作業を継続的・体系的に行わなければならない．こうした継続的・体系的な作業が「体系的廃棄」(13) といえるであろう．

また，「社会の問題を事業上の機会に転換するための最大の機会は，むしろ新技術や，新製品や，新サービスではない．それは主として社会的なイノベーションである」(14) とすれば，社会における環境の要素の変化が「イノベーションのための機会」(15) といえるであろう．

ドラッカーは，「企業という新しい社会的組織を効率よく機能させ，その経済的，社会的な可能性を十二分に発揮させ，その直面する経済的，社会的な問題の数々を解決することこそ，われわれにとって最も緊急を要する課題であり，かつ最も挑戦の価値のある機会である」(16) と述べている．これは，社会の問題から発生する環境の要素の変化，すなわち社会からの要求をイノベーションの機会としてとらえなければならないのである．そして，環境の要素の変化に対応していくことにより，社会からの要求を満たすことができる能力をもつことが企業に求められているのである．

2．不祥事とコンプライアンス

2．1　不祥事の発生とその影響

企業における不祥事についての事例は多数あるが，記憶に新しい事件としては，次のような例 (17) がある．

例1．村上ファンド・インサイダー事件（村上ファンド，ライブドア）

東京地検特捜部は，証券取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載，偽計・風説の流布）ライブドアグループを捜査し，堀江貴文，宮内亮治他2名を逮捕する過程で，ライブドアがニッポン放送株を大量取得し，経営権を握ろうとした際，村上世彰代表に情報を知らせ，協力を求めたことを宮内などからの供述を得た．ライブドアがニッポン放送株を購入していた時，村上ファンドが保有するニッポン放送株を大量に売却していたため捜査が開始された．2006年6月4日にインサイダー取引で約30億円の売却益を得たとして逮捕した．

インサイダー取引は，株価に重大な影響を与える企業の内部情報を知っていながら，その重要情報が公表される前に当該株式を売買しているかどうかが重要な鍵となる．すなわち，ライブドアがニッポン放送株を大量取得し，経営権を握るという情報を村上が知った時にライブドアにおいてニッポン放送株の大量取得という重要事実が決定されていたかどうかが問題となる．この点につい

[表1] 事件後の法改正等の内容

	法改正等	内　容
2006年	建築基準法	・建築強度不足の建物を建てた罰則の改正(強化)「50万円」→「懲役3年または罰金300万円」
	建築士法	・構造計算書改竄行為に対する罰則の新設「懲役1年または罰金100万円」
	宅地建物取引業建設業法	・消費者保護策の規定の新設

て，郷原氏は，「（ライブドアが大量買いを決定した）時期と村上側の買いの前後関係が最大のポイント」(18)になるとし，インサイダー取引の成立の可否と法規制の問題点を指摘している．

本事件の発生を受け，福井俊彦日本銀行総裁が富士通総研理事長時代に村上ファンドへ1000万円投資し，元本以外に1473万円の運用益を得ていたことが明らかになっている．

例2．耐震強度偽装マンション販売事件（ヒューザー）

2004年2月，姉歯1級建築士が作成したビルの構造計算書を点検したアストラ設計の渡辺氏（同社代表）は，耐震強度に問題を発見し，建築確認をした日本ERIに連絡したが，日本ERIはこれを放置した．さらに，2005年10月，渡辺氏は姉歯建築士作成のマンション（建築主：ヒューザー）の構造計算を点検して偽造を確信し，建築確認をしたイーホームズに連絡した．イーホームズが調査した結果，別の建物での偽装も発覚し，同社は国土交通省に構造計算書の改ざんを報告した．

郷原信郎氏は，「一級建築士が構造計算書を偽造するという違法行為が問題となったが，建物の安全性は，建築基準法という法令によって確保されてきたわけではない」(19)として，建築基準法および建築確認制度等の問題点を指摘している．なお，事件後の2006年に［表1］の法改正が行われている．

例3．ニューヨーク支店巨額損失事件（大和銀行）

1983年頃，変動金利債の取引で5万ドルの損失を出した現地採用の嘱託行員は，その発覚を恐れ，損失の穴埋めを行うためにアメリカ国債の簿外取引を行ったうえ，書類を偽造して，利益が出ているように装った．この事件は，国債の

[表2] 事件後の法改正等の内容

	法改正等	内　容
2002年	商法改正	・「委員会設置会社」に対して内部統制構築を義務付ける．
2003年	証券取引法改正	・有価証券報告書に「内部統制システムの整備」の状況を記載することが義務付けられる．
2006年	会社法(5/1施行)	・大会社に対して「内部統制構築義務」が認められる．
	金融商品取引法(6/7成立)	・内部統制報告書の作成および監査人による監査証明を義務付ける．

トレーダーと支店の取引をチェックする立場にある者が同一人物という管理体制の不備から不正は長く発覚しなかった．

本事件で，大阪地方裁判所は，巨額損失を見抜けなかったことについて，代表取締役および担当取締役の「内部統制の構築義務」を認め，その他の取締役・監査役に監視義務を認めている．この裁判において，取締役のリスク管理体制を構築する義務として「内部統制」という言葉が初めて明示的に認められた．

本事件により，判例上の概念として内部統制が登場したが，商法をはじめとする法規制において［表2］のような影響を与えることになった．

これらの事件からも分かるように，法規制に従い企業経営を行っていたとしても，企業あるいは従業員個人が利益を追求したい，露見しなければ問題はないという動機が生じ，その動機を実現するために行動したということや組織体制上の不備などが不祥事の背景にあることがうかがえる．一旦不祥事が発生すると，企業は社会からの信頼を回復するために多大な労力を払わなければならない．その結果，信頼を回復することになればよいが，企業の存在そのものが社会から消えてしまうこともある．

2．2　不祥事を背景としたコンプライアンス

コンプライアンス（Compliance）の語源である“Comply”は，“Complete”と“Supply”の合成語である．すなわち，コンプライアンスは，その語源からすると，「（規則・取り決めなどに）従うことにより，完全なものを提供する」という意味になるであろう．

また，例3のニューヨーク銀行巨額損失事件の判例では，リスク管理体制と

［図 3］不祥事発生時の意識

・役職員全員が法規制を守っていれば不祥事は発生しなかった.
・法規制だけではなく社内規程も守っていれば不祥事を未然に防ぐことができた.
・不祥事を起こす人間は倫理観が欠如しているから，倫理教育を徹底していれば不祥事の発生を防ぐことができた.

内部統制システムは同義であるとし，コンプライアンス体制も同義であるとしている．その後の［表2］のような法改正がなされていることからすると，この時点でのコンプライアンスは，法令に従うこと，すなわち「法令遵守」の意味で使われているということになる.

企業において不祥事が発生した場合，往々にして，［図3］のような意識をもつようになるであろう.

相次ぐ企業不祥事の発生に伴い，不祥事の未然防止という「リスク管理」という観点からコンプライアンス論が議論されるようになった．こうしたことから，コンプライアンスには，企業外部における法律・法令等の「法規制」だけではなく，多くのルールまで含まれるようになった．さらには，社会倫理や企業倫理といった「倫理」まで含むものとされ，コンプライアンスに含まれる要素に外延がなくなってきているのが現状である．こうした経緯により，コンプライアンスについての解釈は，「法令遵守」から「法令等遵守」とされるようになったのである.

法令違反を原因とする企業不祥事が発生した場合，不祥事を発生させた本人はもとより，これを未然に防ぐことができなかった企業や役員に対しても民事責任だけではなく刑事責任までも追及されることにもなりかねない．また，不祥事は企業を存亡の危機に晒す致命的なものになる可能性を秘めている.

このような不祥事が企業に与える影響から，不祥事発生時の［図3］のような意識は，法規制の遵守に特化した経営を行わなければならないという新たな意識を芽生えさせることになる．この新たな意識は，法規制を遵守する組織態勢を強化することにより健全な経営を行うことができ，社会からの信頼を確保することが可能となるという認識にいたることになる.

そのため，企業経営を行ううえで，コンプライアンスとは企業不祥事を防ぐための「法令等遵守」であるとして，これを絶対的なものとするようになったといえるであろう.

「コンプライアンスとは，ルールを絶対とする企業経営のことである」という認識の下では，「ルール絶対主義」の企業経営になり，ルール絶対主義の経営がコンプライアンス経営であるという認識をもつようになる.

こうした認識をもち，法規制を頂点とする多数のルールを遵守し，不祥事を発生させない組織にすることを最大の目的とする企業が出てくることになるのである.

2．3　ルール絶対主義と弊害

企業には法規制や社内規程など多くのルールを守る企業とするためには，法規制や社内規程などの役職員の遵守状況をもれなくチェックする機能を有する体制を構築することになる．コンプライアンスとは「法規制を遵守することである」として企業経営を行うことに専念するのであれば，その目的は達成できることになるであろう.

しかし，法令違反の発覚，不祥事の発生などにより体制の不備が発見された場合，さらなるチェック体制を構築することになり，チェックのためのチェックを行う体制，すなわち屋上屋を重ねるチェック体制をもった組織になる．こうした組織では，内部管理に終始し，チェックのために膨大な時間や手間を費やすことが業務の大半を占めることになる．そして，法規制の遵守に偏った経営を行うことになり，ルール絶対主義の立場に立つようになる．この場合の企業の目的は，「ルールの遵守」となる.

内部管理重視の企業経営は，ルールの些細な部分しか見えなくなり，気付かないうちに致命的なミスを起こす可能性を高めることになる．また，ルールを守らなかった者に対して制裁や処分を課すことがあるだけではなく，ルール違反を見て見ぬふりをすれば，ルール違反を見逃したとして処分の対象とすることにもなりかねないのである．組織というものは人の信頼関係によって成り立っている．しかし，このような状況の中では，組織内における人間関係の信頼が崩れ，組織の崩壊を招くことにつながることになる.

ルール絶対主義の意識が根底にあると，どんな些細なことでもルールがなければならないという不安が生じる．また，ルールは人が作るものである以上，どこかに欠陥や落ち度があるため，常に完璧なルールを望むようになる.

こうした不安の払拭や自己の満足を得るために，無理にでもルール化するようになり，無用なルールや整合性のないルールが存在するようになる．すなわ

ち真に守らなければならないルール，守ったほうが望ましいルール，守らなくとも特段の問題が生じないルールが混然として存在するようになる．

こうした状態になると，企業や従業員は，すべてのルールを守ることに執着するあまり，企業や従業員が守るべきルールといった基本的なルールが見えなくなるという状況になるだけではなく，企業の目指すべき方向性も見失うおそれが生じるのである．

ルールが多く，複雑になればなるほど，組織の行動も複雑になるだけではなく，自身が作ったルールに縛られることになり，企業における経営戦略や営業活動を阻害する要因にもなりうるのである．なぜなら，無難な戦略を立案して無難な経営を行うことになり，企業活動が委縮することになるからである．

ドラッカーは，「組織の中に官僚を生み出し，起業家精神を阻害する．リスクを避けさせるだけでなく，新しいことに尻ごみさせる」[20] と述べ，無難さの危険性はイノベーションのための阻害要因であるとしている．また，個においてもルール違反を犯すことをおそれるために，無難な行動しか行うことができなくなる．すなわち，ルール絶対主義は，企業の発展や人の成長を阻害させる要因となるのである．

「法令等遵守こそがコンプライアンスである」とするルール絶対主義の企業経営は，リスクを犯すことを避けて無難さに重点を置くようになり，イノベーティブな戦略や行動ができなくなるのである．

また，企業の目線は「社会」へは向かず，「法規制」「監督官庁」などの外部環境と「役職員の管理」などの内部環境へ向くことになるため，社会からの要求を満たすことはできなくなるであろう．企業が社会の中でその存在価値を高めるためには，企業の目線は企業の外にある社会を構成する要素に向かなければならないのである．

3　コンプライアンスの解釈

3．1　人と企業と社会の関係

人間が人として社会の中に生存するためには，自らが置かれた社会を機能させ，社会との絆を深めていくことが必要である．しかし，社会の絆とはどのようなことであろうか．

ドラッカーは，「社会は一人ひとりの人間に『位置づけ』と『役割』を与え，そこにある権力が『正統性』をもつとき，初めて機能する．個人の位置づけと役割は，社会の枠組みすなわち社会の目的と意味を規定する．……一人ひとりの人間が社会的な位置づけと役割を与えられなければ，社会は成立しえず，大量の分子が目的も目標もなく飛び回るだけとなる」[21] と述べている．人と社会を結びつけるものは，社会から与えられた「位置づけ」と「役割」であるとしている．また，「個人にとって，社会的な位置づけと役割がなければ，社会は存在しないも同然である．社会は，その目的，目標，理念，理想が，個人のそれと関連して意味をもつとき，初めて意味のあるものとする」[22] と述べ，人と社会の関係には，「位置づけ」と「役割」が必要であるとしている．

すなわち，人は自らが置かれた社会の環境において，自らの「位置づけ」を認識して行動し，自らの「役割」を果たすことで，人と社会の絆を保つことができるということになるであろう．

それでは，企業と社会はどのような関係にあるのであろうか．

ドラッカーは，「ほかのあらゆる人間組織と同じように，企業もその置かれた社会との関係，および社会の一員としての一人ひとりの人間との関係において分析することができる．……共通の目的に向けた一人ひとりの人間の活動を組織化するための道具である」[23] と述べており，また，「一人ひとりの人間に位置と役割が必要であるということは，産業社会にあっては，人は社会における位置と自己実現の喜びを企業の一員すなわち従業員として得るよりほかにない」[24] と述べている．

人が社会との絆を保つために必要な社会的な位置づけと役割は，企業によって与えられることになる．さらに，共通の位置づけと役割を与えられた人の集団は，ただ集まるのでは目的をもたない集団に過ぎないため，組織化される必要がある．この組織化された人の集団が企業であるということになる．すなわち，企業とは人の集団であるということから，人と社会の関係を分析することで企業と社会の関係も分析することができるのである．

企業とは共通の目的をもった人間による組織であるとするドラッカーの見解について，エリザベス・ハース・イーダスハイムは，「企業とは民主主義の推進機関であるとした．あらゆる局面において人間的要素を重視した」[25] と述べている．企業に人間的な要素があるとすれば，企業と社会の関係は，人と社会の関係と同じように，企業にも社会的な「位置づけ」と「役割」が与えられているということになるであろう．

社会から位置づけと役割を与えられた人による組織化された集団が企業であ

る．また，企業は社会における自らの位置づけと役割を経営活動という形で果たすことで，社会に貢献することになる．

人は，社会の中での生活に必要な糧を得るために「企業」を必要とする．

企業は，社会の代表的組織としての機能を果たすために「人」を必要とする．

社会は，社会として機能するために，「人」と「企業」を必要とする．

すなわち，人と企業と社会という三者の関係は，どれか一つが欠けても成立しえず，この関係を結びつけるのは，「位置づけ」と「役割」ということになるであろう．

3．2　環境の要素の変化への対応

企業を取り巻く環境は，日々刻々と変化している．

例えば，現在，目の前にある環境の要素の一つに対して態勢を整備しても，他の要素に対応できる態勢はできないと考えるべきであろう．なぜなら，企業において実効性のある態勢ができる頃には，他の要素は変化しており，すでにできた態勢は現時点で起きている変化に適ったものではないからである．

変化に対応できるような組織にするためには，コンプライアンスを「法規制を守ること」として解釈するのではなく，法規制の背景，社会からの要求など企業を取り巻く環境の要素の変化に気づくことが必要である．法規制などの一要素のみに固執する企業経営は，社会からの要求を満たすことはできず，企業を成長・発展させることはできないことになるといえるであろう．

ドラッカーは，社会からの要求に対する企業の対応について，「組織は，自らが社会にもたらす影響についての対策を含め，社会のニーズや要求の満足を自らの機会としてとらえることが理想である」(26)と述べている．これは，企業は自らが置かれた環境の要素を認識し，要素の変化を吸収して対応できる組織にすることが理想であるということができるであろう．環境の変化を当然として対応する組織は，企業の役割を果たすことで社会との絆を深めることができるのである．そして，企業は社会からの信頼を受けることになり，自らが置かれた社会の中でその存在価値を高めていくことが可能になる．

社会の問題から発生する要求は，企業の外にある環境の要素の変化であり，この変化が事業の機会であるといえるであろう．ドラッカーは，事業の機会を「見つけるもの」(27)であるとしている．企業には，環境の要素の変化を敏感に察知し，自らの事業の機会として転化することが求められているのである．

例えば，ソフトバンクグループの創業者である孫正義氏は，自身のツイッターで社会からの声を聞いている．ツイッターに自社製品の利用者などによる書き込みがあれば，自身で返信や回答をしている．すなわち，社会からの要求を応えるために，企業として対応できるものがあれば，全社をあげて対応をしているのである．

環境の要素の変化を事業の機会としてとらえることは，社会の現実を理解することにつながる．この社会の問題を理解するということは，自社の製品やサービス，あるいは企業の組織に対しての何らかの問題点があるということを理解することになり，環境の要素の変化に対応するきっかけを発見することになるということができるであろう．

この場合，変化の原因を検討することが必要になる．高度に政治的な判断を要することが原因となるような特殊な要因によるものであれば，企業が対応できることは限られてくる．しかし，原因が企業の製品やサービスなどにあれば対応は可能になる．さらに，要素の変化への対応，すなわち社会からの問題を解決するということは，企業が社会の代表的組織としての役割を果たすことになる．

変化を事業の機会とすることは，企業の目的である「顧客の創造」を達成することができるということになるであろう．そして，これが行える企業が社会の中で成長することができるのである．

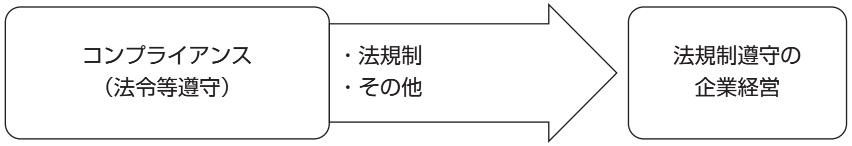
3．3　コンプライアンス経営

「コンプライアンス」という言葉には，環境の要素の変化に対する「変化適応」という概念が存在するといえるのではないだろうか．なぜなら，コンプライアンスという言葉の背景，企業が置かれた環境や企業の社会における役割から，「企業が置かれた環境の要素のそれぞれの変化に適応する」という意味がコンプライアンスという言葉に含有されているといえるからである．

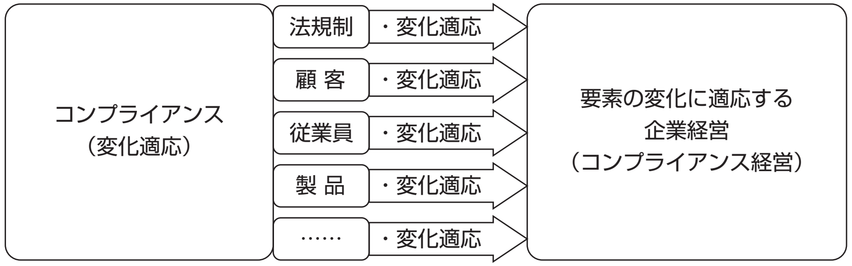
この「変化適応」という概念をもつコンプライアンスは，社会の環境の要素ごとに適用すべきであろう．

コンプライアンスは「法令等遵守」とされ，その外延がないように解釈されている．その反面，不祥事の発生を背景として「法規制の遵守」のみがクローズアップされ，法規制の遵守が企業の使命であるとの認識が一般的になっているため，「法規制の遵守」が企業の目的であり，「コンプライアンス経営である」

［図 4］「たんなる法令遵守」のコンプライアンスの適用



［図 5］「変化適応」という概念のコンプライアンスの適用



と解釈されていることがある．この場合のコンプライアンスは「法規制遵守」であり，その企業経営は，［図4］のようになるであろう．

これに対し，［図1］および［図2］のような環境の要素について，個別に「変化適応」という概念をもったコンプライアンスを適用した場合の企業経営は，［図5］のようになるであろう．

コンプライアンスを「たんなる法令遵守」と解釈することは，［図4］のように，多数の環境の要素を一括りにして「法令等遵守」とし，法規制以外の他の要素を見えなくさせてしまうことになる．このような解釈は，ルール絶対主義を生み出し，ルール偏重の企業経営になり，社会の代表的組織としての企業の役割を果たせなくなるのである．

確かに，法規制に対するコンプライアンスも存在するが，企業を取り巻く環境には多数の要素が存在するのである．それらの要素の変化を意識して企業経営を行わなければ，社会からの要求を満たすことはできないのである．すなわち，企業の外部環境や内部環境の要素の変化に適応することが企業経営において最も重要な意味をもつことになる．「法規制」という一つの要素に固執することや個々の要素が独立したものとしてとらえることは，企業経営において必要以上の無駄な動きや努力を要することになるのである．

これに対し，環境の変化に対応することで社会からの要求を満たすということが企業の役割とすれば，［図5］のように，企業が置かれた環境にあるそれぞれの要素に「変化適応」という概念の「コンプライアンス」を適用することになるであろう．そして，その総和が「コンプライアンス経営」であるということになるであろう．

企業におけるコンプライアンス経営とは，企業が置かれた環境のそれぞれの要素の変化を察知し，これを事業の機会としてとらえて経営活動を行うことである．この経営活動により社会の要求を満たすことが，社会における企業の役割であり，使命である．

おわりに

コンプライアンスとは「法令等遵守」とされ，広く社会に浸透しているのが現状である．また，消費者保護や法令遵守の重視を目的とした法規制の改正等を背景として，「法規制の遵守」がクローズアップされていることもあり，コンプライアンスを「たんなる法令遵守」とする認識が企業の中に浸透していることがある．しかし，この認識は，企業が存続するために必要なイノベーティブな活動を阻害する要因になる．実際，コンプライアンスと強く叫ばれるようになり，「コンプライアンス不況」と呼ばれる時期があったのである．これは，ルールの遵守に偏重したルール絶対主義の企業経営を行うことを企業の目的とした結果であるといえるのではないだろうか．

コンプライアンスという言葉には，「変化適応」（企業を取り巻く環境の要素の変化に適応すること）という概念があるということを意識して企業経営を行うことが必要である．そのうえで，環境の要素の変化に適応したイノベーティブな経営を行わなければならないといえるであろう．企業に求められているのは「社会からの要求を満たすこと」であるという意識をもって企業経営を行うことが企業成長の鍵を握ることになるのである．

「脱皮できない蛇は死ぬ」というニーチェの言葉がある．企業経営という観点からすれば，この言葉が意味するところは，ドラッカーの「体系的廃棄」であり，シュンペーターの「創造的破壊」であるということができるであろう．今，求められているのは，「すでに行っていることを上手に行うことよりも，まったく新しいことを行うことに価値を見出す」(28) といった企業家精神のセンスをもった経営管理者である．また，「知りながら害をなすな」という倫理の基本

を念頭に置き，イノベーティブな活動を行うためのコンプライアンス経営を実行に移すために，守るべきもの，柔軟に従う必要があるもの，乗り越えなければならないもの，などについて検討して実行に移していかなければならないのであり，まさに今がその時なのである.

【参考・引用文献】

(1)『LONGMAN英和辞典』(2007) ピアソン・エデュケーション発行
(2) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2009)『現代の経営』(上) ダイヤモンド社，p.46
(3) 岩井克人著 (2005)『会社はだれのものか』平凡社，p.9
(4) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2007)『マネジメント――基本と原則』ダイヤモンド社，p.113
(5) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.131
(6) PHP総合研究所研究本部編 (2006)『何のために会社は存在するのか』PHP研究所，p.252
(7) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.23
(8) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.193
(9) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.198
(10) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2007)『チェンジ・リーダーの条件』ダイヤモンド社，p.91
(11) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.196
(12) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2007)『チェンジ・リーダーの条件』ダイヤモンド社，p.96
(13) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，pp.83-91
　＊チェンジ・リーダーとなるための第一条件を「体系的廃棄」，第二条件を「継続的改善，組織的改善」，第三条件を「成功の追求」としている.
(14) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2007)『チェンジ・リーダーの条件』ダイヤモンド社，p.96
(15) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，p.95
　＊チェンジ・リーダーとなるための第四条件を「イノベーション」としている.
(16) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.194
(17) 齋藤憲監修『企業不祥事事典――ケーススタディ 150』[2007] 日外アソシエーツ
　例1. pp.146-149参照，例2. pp.138-141参照，例3. pp.178-181参照
(18) 郷原信郎 (2007)『「法令遵守」が日本を滅ぼす』新潮新書197，pp.63-70参照
(19) 郷原信郎 (2007)『「法令遵守」が日本を滅ぼす』新潮新書197，pp.76-85参照
(20) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2009)『現代の経営』(上) ダイヤモンド社，p.203
(21) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2010)『イノベーターの条件』ダイヤモンド社，p.4
(22) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2010)『イノベーターの条件』ダイヤモンド社，p.5
(23) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.22
(24) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.131
(25) エリザベス・ハース・イーダスハイム／上田惇生訳 (2007)『P. F. ドラッカー　理想企業を求めて』ダイヤモンド社，p.139

(26) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2010)『イノベーターの条件』ダイヤモンド社，p.80
(27) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2007)『創造する経営者』ダイヤモンド社，p.198
(28) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2010)『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, p.3

【略歴】1968年大分県生まれ．長崎大学経済学部経営学科卒業．㈱香川銀行コンプライアンス統括部勤務を経て，2010年4月経営統合による持株会社設立に伴い，持株会社であるトモニホールディングス㈱リスク・コンプライアンス部に勤務．傘下銀行のコンプライアンス関連の管理業務に従事．2010年度ドラッカー学会エッセイコンテスト優秀賞．保有資格：行政書士，宅地建物取引主任者，ビジネス実務法務準1級など

産業人ヴァルター・ラーテナウ
――P. F. ドラッカー初期著作（1933-1942年）の政治的射程

An Ideal Image of Industrial Man of the Day, Walter Rathenau: P. F. Drucker's Political Perspectives in His Formative Works (1933-1942)

井坂康志
Yasushi Isaka
（東洋経済新報社）

Summary

This essay deals with a discussion of Drucker's personal history and experience in Europe, and in his formative writings 1933-1942 generally, because this is essential for his whole life and works. Our approach to his "inventing management" and to his thinking framework depends on a distinctive way, which had been developed in Europe from 1914 to 1930's. The best way to demonstrate his "difference" is to analyze that curious intellectual politician and industrialist, Walter Rathenau 1867-1922, who was so influential for German history in the early twentieth century. Rathenau worked in the intellectual and practical arenas, and in short whole became one of the dominant forces in the field. He generated new rules of industry, achieved for publication, and created novelty, often through the harsh polemics sometimes though to be brilliance of the day in politics and industry. In the management profession, Drucker regarded him to be the first person who organized it as a specific discipline, singled out as an autonomous total function, discussed the philosophy and consistency of his endeavor and provided new surprising applications. Surveying Rathenau's life and accomplishments provide the general discussion as to which kind of distinctive perspectives are adequate for "Drucker Studies," which is one of the major purposes of this essay.

根をもつこと，それはおそらく人間の魂のもっとも重要な欲求であると同時に，もっとも無視されている欲求である．また，もっとも定義のむずかしい欲求のひとつでもある．

――シモーヌ・ヴェイユ（1909-1943年）

序

20世紀が「戦争と革命の世紀」（ハンナ・アレント）であったとするならば，ドラッカーが自ら政治的に生き，政治的言論にコミットし続けたのは，避けられぬ宿命だったともいえる．20世紀はそれほどまでに，非政治的性を困難とする要因に溢れていた．あらゆる階層の人々を必然的に政治の波に巻き込んだ時代だった．

『「経済人」の終わり』から『産業人の未来』にいたる初期著作は，ドラッカーの政治論説の中で最もポレーミッシュな長編となった．彼を執筆活動に向かわせた直接的な原因は，まずもって当時の政治的危機意識にあったが，視角をさらに広くとれば，第一次大戦以降の文明状況にも端を発していた．彼の政治論説は，時代の精神状況の動揺を直接的に扱うものだった．危機による人間存在そのものの解体と問題化にまともにぶつかり合うものだった．

彼にあって，一連の政治批評は他方で自己探求ともきわめて高度にリンクするものがあった．それらの著作が執筆された当時，多くの知識人がナチズムに賛同し高揚感に浸った事実や，ために自らドイツで職を失い，欧州を去らざるをえなくなった個人史も背景として重なるものがある．かくまでに時代と個が濃密に絡み合うために，初期著作は従来の研究においてドラッカーのなかでも例外として扱われる傾向が強く，十分に論じ尽くされたとはいいがたい．しかしながら，彼が第二次大戦以前から産業社会の構想を抱き，そこから後年のマネジメントをはじめとする表現内容と独自の概念用法が確立されたことを考えると，初期の著述にこそ知的フレームの原点が存するのは間違いない．しかも，そこでは複雑で錯綜した時代と個人史を丁寧に重ねて読み説く必要がある．

初期著作には第一次大戦以降のヨーロッパ，特にドイツの政治文化について注目すべき記述が含まれている．ナチズム批判においては，ヨーロッパ社会の根本的弱点が暴露されており，またドイツとデモクラシーの不適応性についても鋭い筆誅が加えられている．それらも，ヴァイマル・デモクラシーの崩壊に至る帰結と反動的政治の危険性についての警告を顧慮した場合，次なる社会の備えるべき特性を見抜く予見能力の高さと慧眼を読みとることができる．

ドラッカーはヨーロッパが1914年以降文明の腐敗と堕落のために，根となりうる価値観を再生し展開する契機を見出そうとしていた．処女作「シュタール」（1933年）を見る限りでは，社会の再建を19世紀の思想家に仮託して立論したこともあって，いまだ幾分とはいえ平穏かつ冷静なものを感じさせる．しかし，この小論ですでに産業のうちに社会のドラスティックな変革の契機を期していたことは明らかである．『「経済人」の終わり』（1939年）は第一次大戦以降のヨーロッパ世界を描き，自らの政治信条を公的に表現した評論だった．ナチズム，マルクス主義はいずれも文明に対する戦争だった．正義を装った欺瞞

的変革主義だった．彼は文明を普遍のものとする概念の下で膨張する両者の本質に批判を加えた．彼の立論によれば，かかる急進主義のための急進主義は単なる暴力革命であって，破壊のための破壊と選ぶところはなく，やがて無政府状態に堕するとした[(1)]．

ドラッカーは当初からナチスに対して敵対的だった．さらにかねてよりのマルクス主義への対立も重なり合い，そのデモクラシー観や文明観の相違は決定的なものとなっていく．第二次大戦が勃発してから間もなく，「プロシア軍に何が起こったか」(1941年）といった重要な政治論説が執筆されているのにも注意が払われるべきであろう[(2)]．彼は渡米後新しい社会に目を見開かれる時期に，ヨーロッパでの体験をふまえて，新たな創作の可能性を開いていた．ウィーンという旧文明の中心地から，ニューヨークという新文明の中心地に降り立った彼は，いわば両文明のバイリンガルたる宿命をも担うこととなった．当時の著作や論文はいずれも複合的な視角に貫かれていた．

アメリカの地でヨーロッパのためにジャーナリスティックな手段で貢献するとの意図から『産業人の未来』は発表された．本書では，理念型としての社会像と人間像の概念が対立軸としてとらえられており，それはそのままナチズムやマルクス主義的な一元的正当化の論理とマネジメント的多元論の対立概念として示されている．彼は2つの大戦のなかで時代の価値意識にふさわしい人間像と社会像が失われ，文明の要求する理念の獲得に失敗したものと考えた．

他方で彼は第二次大戦を崩壊から再生にいたる文明の好機とも見なした．崩壊したヨーロッパ文明を浄化，救済し，価値転換を行う転機ととらえた．『産業人の未来』ではその対立項を意識しながら，新たなテーゼである産業人の概念が提起される．そこには同時に高度な政治の論理を産業組織の展開に見出していく体系化の端緒を読みとることができる．彼は産業秩序によって正当化されうる社会を産業社会と呼び，そこから大戦時にあってヨーロッパ諸国のナショナリズムをもあえて認めようとした．「シュタール」から『「経済人」の終わり』「プロシア軍に何が起こったか」『産業人の未来』にいたる連作で提示された人間像や社会像における新旧の対立図式は，時代の課題であるとともに，文明の根を再び取り戻すという意味で彼個人の野心的課題でもあった．

彼は2つの大戦間に著したそれら一連の作品で，社会の原理，秩序を主として取り上げ，政治とマネジメントを寓喩的に結び付けようとしていた．同時に，戦争を解放，希望とする見解を峻拒し，欧米はむしろフランス革命以来の決意

によるラディカリズムに備えるべきとした．その観点からするならば，彼のマネジメント論の前提をなす政治言説は，第一次大戦時の文明社会の機能不全とその後青年期に目の当たりにしたナチズム体験を結ぶ生命線と考えるのは不自然ではない．さらには，機能する社会の再建を期しての知的営みは，後のマネジメント論への思想的歩みを論じる上での要となった．

ところで，ドラッカーは折に触れて苦境に陥った欧米をプロシアのシュタールや第一次大戦時のヴァルター・ラーテナウに重ね合わせ，対比的に説明している．本稿は一つの試論として，ドラッカーが自説の展開の中で産業人のモデルとして念頭に置いたと思われるラーテナウを例にその政治観の探索を試みるものである．

ラーテナウを取り上げるにあたっては2つの観点がある．第1に，ドラッカーはその青年期，政治評論から自らの歩みをスタートさせたように，本来的にはきわめて高度な政治性を帯びた書き手であった．まさにその産業，政治，言語の立脚点で欧州を代表する知性たりえたラーテナウは，彼の人生のみならず，政治観，ひいては初期著作からマネジメントにいたる構想にも強く影響を及ぼしたのではないかという疑問が浮かび上がる．すなわち，彼が著した初期の政治的射程はもとより，マネジメントに関する書物や論文から確認される基本原理を鑑みた場合，ラーテナウの影響は浸透していたのではないかというものである．

第2はドラッカーとラーテナウの関係である．ラーテナウが当時さまざまなメディアを通して公にした書物や論説が世論に無視しえぬ影響を及ぼしたのは確かである．同時に，その政治的反響がどの程度ドラッカーの政治的な方向性に力を持ちえたのかについてである．

それらの疑問点を明らかにするために，検討すべき課題は次の3点である．第1に，ラーテナウの人物像，第2に第一次大戦から第二次大戦の間に形成されたドラッカーによる政治思想の形成プロセス，第3に，産業の概念をめぐる彼の政治思想の再構成とそこからマネジメントにいたるプロセスの探求である．

1　ヴァルター・ラーテナウ

1-1　人物像

では，ラーテナウとはいかなる人物だったのか[(3)]．ラーテナウはまずもって

実業家として生きる運命を担っていたといいながらも，その活動領域は単一に収まり切らぬ多彩な相貌を呈している．彼の生涯はその意味において一滴の水に無数の光が乱反射するプリズムのごときものだった．

ラーテナウについては多くの肖像写真が残っている．いずれもが精悍な芸術家の印象を醸すもののように見える．面差しは濃く鋭く，特にその眉毛と目の深さ，きりりとした輪郭に特徴がある．だがそこには，どことなく繊弱な魂の凛動を感じさせる何かがある．そのように思われるのは，事実として彼が芸術方面にもその持てる才能を発揮したためなのかもしれない．彼は文筆家であり，絵画もよくした．彼の著作は欧州でも短期間で1万から3万の単位で売れて読まれた[(4)]．それほどまでの大衆の支持を得られたのも，彼の持つ思索内容とともに，卓抜な教養と言語能力に負うところが大きかったであろう．

その一方で彼は工科大学で物理，機械工学，電気工学などをも修める優秀な技術者，工学者であった．その才能は父の跡を継いで自ら経営した大企業の実践活動においても発揮された．彼はいわば文理，実理融合型の異能の秀才であり，異形の時代を象徴する知性であったのは間違いない．伝記作家ツヴァイクは直に接したラーテナウについて，次のような感想を書き残している．それは当時の人々が彼に対して抱いた一般的な印象とさほどかけ離れてはいなかったはずである．

> 「彼の頭脳はつねに準備が整っていて，私がほかの人々には見たことのないような正確さと迅速さとを持ったひとつの器械ともいうべきものであった．」[(5)]

だが，彼が時代を代表しうるのは，知性においてばかりではなかった．もともと彼は正確無比な頭脳を持つ一方で，純粋に理論や思考を抽象的に展開していくタイプの哲学者や思想家ではなかった．彼には自らの実践経験や内面的体験を統覚し，新たなヴィジョンを切り開いていく種類の高次の精神性があった．彼は多くの書物を残しているものの，純粋な意味での哲学書・思想書はない．いずれもが，現実の世界を一つの映し鏡として眺めた彼独自の理想世界がそのまま書物として著された．彼は時代と共に生き，時代と共に苦しむ中で，自らの生きて働く思想を紡ぎ上げていった．時代特有の希望と絶望の中で，実験的な生を生きた[(6)]．

ラーテナウは1867年ドイツの二大電機コンツェルンの一つ，AEG（アー・エー・ゲー）(Allgemeine Elektrizitats-Gesellschaft）の創立者エミール・ラーテナウの息子として出生している．隣国ではオーストリア・ハンガリー二重帝国が創設された年だった．ラーテナウ家は古くはプロシアの定住ユダヤ商人の家系である．19世紀の初め頃，祖父はニーダーシュレジェンで鉄工業を営み，農業機械，織機などの製造に従事していた．祖父は当時のナポレオンによる大陸封鎖の期間にプロシア人としては初めて綿布の機械生産に成功し，イギリスの独占を打破した人物である．いわば製造業の世界における革新者の系譜であったことになる．他方で，母方は中世のラビを先祖に持つユダヤの名家であり，同じ頃にはフランクフルトで金融業を営んでいた．フランクフルトとはロスチャイルド家発祥の地，そして世界有数の金融の中心地として知られる．その家系をたどれば，いずれもが商工業における上層中産階級に属するユダヤ人であったことになる．そのような出自は他の思想家や哲学者同様に，精神活動を社会的に展開するにあたってラーテナウの思想と行動における与件ともなった[(7)]．

父エミールは工学系に強みを発揮した人で，本来は蒸気機関車の技術者として世に出て，後にイギリスに渡り機械製造の設計に携わった．だが，単なる技術者ではなかった．加えて企業家としての才覚をも発揮し，ドイツの機械製造会社を買収し，経営者としての一歩を着実に踏み出していく．時は1865年，産業が大規模に進展しつつあった．やがて同社はエジソンの特許獲得に成功し，それを機に成長軌道に乗る．1883年当時は企業名をドイツ・エジソン会社(Deutsche Edison-Gesellshaft）とし，後の1887年，息子ヴァルターが二十歳になった時にAEGに改称する[(8)]．

恵まれた生育環境の中で，ラーテナウは名門王立ヴィルヘルム・ギムナジウムを修了し，工科大学での高等専門教育を終える．さらにベルリン大学，シュトラスブルグ大学で数学，物理学，哲学を学んでいる．物理ではヘルムホルツに，哲学ではディルタイに師事している．そして1889年には「金属における光の吸収」で博士号を取得している[(9)]．

職業選択において懊悩を重ねた結果，父の生業である技術方面を進路に据える．産業技術分野が新時代の基礎となるとの確信に達したためであった．卒業後は電気化学技術者としてスイス・ノイハウゼンのAEG子会社に入社し，そこを起点として技術の現場と経営の実践に関するスキルを自ら涵養していく．いわばこの時期は修行期間と見なすことができる．一定の下積み期間を経て，

30を少し過ぎた頃の1899年,父の経営するAEGに幹部としての入社を果たす.その間,1902年から1909年までさらにAEG系列の商業銀行で金融業務の経験を積み,1915年父の死にともないAEG総裁に就任することとなる.このような職業上の経歴を見ても,理論知に加え,実務上のスキルが全方位に渡って修練されたのがわかる.

彼は巨大企業AEG総裁として世の表舞台に登場するわけだが,総裁の役職は父エミールが死去した後にラーテナウの前に立ち現れたフェリックス・ドイチュというライバルとの後継者争いの中で創設された妥協の産物であったという.純粋にラーテナウのために新設されたポストであって,彼は監査役会議長を兼任しつつ,総裁を名乗ることとなった.他方,実務活動の展開と呼応して,社会改革の構想の萌芽もAEG入社の前後から明確な形をとって現れることとなった.彼は1897年以降,経営者としての活動のかたわら執筆活動を開始し,それはやがて余技を超えた彼の人生の支柱へと生長していく.

その間1907年から翌年にかけて,彼は植民相ベルンハルト・デルンブルクのアフリカ視察旅行に随行している.この視察旅行にはラーテナウの潜在的な問題意識を刺激し,顕在化させる効果があった.彼は本来技術者,経営者であって,実践の世界の人である.欧州政治の苛烈さを象徴する第一次大戦前夜のアフリカを実地見聞することで,内面における政治的実践と社会改革構想への思惟のブリッジを不可避なものとした[(10)].

以降一連の著作活動も本格的に開始されることとなる.むろんそのような志向性の背景をなすものとして,当時のドイツの政治社会情勢も無縁ではありえなかった.第二帝政末期のドイツの後進性を克服することが巨大なスケッチとしてすでに彼の脳裏に確固たる地位を占めていた.内外両面にわたる困難への洞察と危機意識のなかで,ドイツは旧体制の克服と再生の道を何よりも必要としていた.後進性からの脱却は,資本主義的立場からの処方,すなわち産業を大規模に組織化するとともに高度に生産的なものとし,それを社会の中心に据えることによってしか成し遂げえないものとラーテナウは考えていた.

産業とは彼にとって物質的なもののやりとりや技術・金銭の管理や操作にあるのではなかった.人間らしい生き方を可能とするための努力,彼流に言えば「魂の道」のための人間解放の手段だった.その意味で経済にまつわる観念は彼の倫理哲学と現実をつなぐ要の役を果たすブリッジにほかならなかった[(11)].次のように述べる.

「自由社会と階級社会は両立しえない.ドイツ人ならば,市民であるかプロレタリアであるか,いずれかを選ばなければならない.」[(12)]

彼にとっての究極の倫理的規範とは「魂の発展」だった.そのような精神的,倫理的,現世超越的な課題をいかにして現実的,具体的,実際的なものに転換させるかが,彼にとって最も意味ある問いだった.そして,かかる問いに対し,人間が世襲や階級,民族・宗教による隷属関係に呻吟せざるをえぬ状態は魂の発展とは決定的に調和を困難とするものだった.

経営者として,あるいは政治家として,ラーテナウが第一次大戦前後に気づいた諸問題は20世紀を通じた代表的な構造を持っていた.彼が見てとった主たる現象は,産業を主軸とした多元社会の到来にあった.そのなかで技術的な主軸を占める機械化が,近代合理主義の極致を表現すると同時に,そのいかんともしがたい限界をも指し示していた.

そのようななかで育まれたラーテナウの時代批判には確かにさまざまな意味合いで独特のものがあった.特徴的に見られる思想傾向には,主知主義と合理主義への批判があった.彼が理性を万能とする近代合理主義への懐疑と,そこで抑圧されてきた直観や体験を称揚するのは特徴的な姿勢の一つと見られる.事実,そのことを通して,彼は個と民族における魂の進化と成長を志向した.ラーテナウは現世的宗教を政治社会の基盤としえないとした.

彼には実務家あるいは政治家としてはやや過激ともとれるほどの精神的傾向があった.あえて言えば,ラーテナウはあたかも産業社会を一つの宗教に仕立てようとしたかにさえ見える.その意味で彼は20世紀に再び現れたロバート・オーウェンだった.そのような傾向ゆえに,彼は時代を代表する警世家・思想家としての地位を得ることができたのだが,他方で浮世離れした理念の王国を現世に実現する営みはきわめて微妙かつ危険な問題性を孕んでいた.

確かに,彼は近代合理主義の限界とそれがもたらす凄惨な不条理,そして意味を喪失した世界のありようをその明敏な知性と直観を持っていち早く理解した.しかも,彼は政治家としての世界改造を通して意味性の回復を自らの手で実地に行おうとした.後に見るように,それは問題意識において正しく,処方と行動において限界をはらむものだった.少なくとも当時にして実を結ぶことはなかった.恐らく,ラーテナウによる行動がもたらした結果ほどに,彼の高邁な意図とかけ離れたものはなかった.ドラッカーは言う[(13)].

「（ナチス幹部の）ほとんど全員が，この前の大戦中，原材料調達について権力を振るい，外相就任中にナチス過激派によって暗殺された民主党左派のユダヤ人，全体主義経済学の父，ヴァルター・ラーテナウの門下だったことである．ラーテナウ自身は，全体主義がファシズムのかたちをとることを予期していなかった．それどころか，彼の全体主義は自由と平等の道への最終段階に位置づけられるべきものだった．」(14)

1-2 多元社会の考察――企業の公的性格

ラーテナウが産業家を超えて，政治的思索と実践に力点をシフトさせたのは1907年あたりと言われている．当時のドイツにとっては，国際的にはバルカン問題による緊張の苛烈化があるとともに，国内的には第一次ロシア革命の影響による労働運動の激化があった．いずれも，自由派と保守派との間の対立が極度に先鋭化しつつある時代だった．折しもアフリカ視察旅行から帰り，その劣悪さと重要性を再認識させられた頃である．

彼はまずもって紊乱を極める政治的リーダーシップを問題とし，その改善のために社会的流動性の増大と政治改革の2つの方法を提起する．すでにこの時点でともに産業の様相が政治社会の手綱をなす事実が的確に洞察され，それをもとに具体的な政策構想がなされた．まず社会的流動性の増大とはあえてドラッカー流に言い直せば，産業を軸とした多元社会と捉えることができる．産業社会とはその本質において一元的な絶対正統性による統治構造を脱せざるをえないものとなる．分裂と変化を当然とせざるをえない社会である．そのなかでラーテナウが着目したのはかかる社会における企業独自の性格づけとも言うべきものだった．

一例として，彼は現実の問題として存在する独占の中に富の普遍的源泉を見出し，同時にそこに「機械化」法則の貫徹を見ている．独占とは言い換えれば産業の一元的集中と巨大化の現象を指すものと見てよい．機械化とリンクして伸張するそのような現象について，独占の果たす経済への刺激効果を受け入れつつも，それでもなおそこには不道徳があるとしている．少数の多数に対するコントロール不能な専横や権力のなかに反倫理的なものが潜むと考えざるをえないとした(15)．

そこには企業の社会的意義への見解のみならず，ラーテナウの思想の基本をなす倫理観と多元性への信頼が比較的鮮やかに表れている．まず彼が問題とするのは正当性である．そこで彼は独占による意思や権力が社会全体の中で是認されうるかと問う．その場合，焦点となるのは独占の持つ量的な側面ではなく，純粋に質的な側面である．さらに言えば，独占の社会的な正当性の欠如した状態，すなわちその純然たる私的性格が批判されていることになる．企業とは政治コントロールの手綱そのものであって，それ自体公的なものとして扱わねばならぬとするそのようなラーテナウの見解には高度の先駆性が認められる．それは彼自身が実地で産業家のルートを歩み，その社会的意味を観念論を超えて現場で学び取ったことが大きく作用している．

事実，産業の持つ公的性格について自ら受け継ぐべき事業を通して具体的に理解していた．彼にとっては巨大企業AEGそのものが，産業社会のための実験材料にほかならなかった．だが，他方でそれを政策の問題として捉えたとき，独占が経済への刺激や効率化の面で一定の意義を持とうとも，可能なかぎり資源の過度な一元集中を避けつつ，国民の富を増大させる方法が必要となる事実に変わりはない．しかも，そのことは政治的コントロールの要諦をなすものである．

そのような立場からラーテナウは，株式会社における所有と経営の分離に着目し，所有者の意思から離れた独自の経営論（「企業自主化論」）を展開する．彼がすぐ後に経験する戦時経済は，まさにかかる産業政策のまたとない巨大な実験室の役割を果たすことになるとともに，その経営論は30年代になってからA. A. BerleとG. C. Meansが主として展開する所有と経営の分離の先駆をなすものとも評価される(16)．

ラーテナウによって提起された企業の持つ公的性格に関する議論とドラッカーの所説へのインプリケーションについて若干整理しておきたいと思う．多元社会とは言い換えれば個の能力と責任，そして自由を前提としつつ，そのような個の流動性を当然とする社会である．産業社会のごとき個のニーズへの応答を存続条件とする社会は，まさに多元社会たることを宿命付けられた社会である．そのような時代状況の中で，自らの分析能力と直観を併用し，ラーテナウは即座に多元社会の到来を見てとり，そのための政策を確立する必要があることを理解した．そのためには多元社会特有の構造を把握し，特有の問題に対処しなければならなかった．多元社会の到来とは，ひとり産業社会という新社会の到来にとどまらない．世界観そのものの変化だった．

企業組織そのものは19世紀以前から存在し，規模と活動範囲が巨大化の一

途にあったのは確かである．本来私的徒党に過ぎぬ生産組織に文明社会の重心が移行したなどとは，当時を生きる相当高度な知識人でさえとうてい想像の及ばないところであったに違いない．確かに企業とは，官僚や軍隊，教会などのごとき公的認知を受けた組織ではない．むしろあらゆる行動において私的な存在である．彼らは時に自らの必要とすることをなし，時に追求したい利潤を追求する．しかし企業は成果を通して多元社会に養分を供給するとともに，組織を通して社会における一人ひとりの人間を守る．個に位置付けと役割を与え，市民性を創出する．そのような企業組織が社会的に果たす機能に着目すれば，それは多元的かつ自律的，そして公的な存在と考えざるをえなくなる．

では，いかなる論理をもって公共性を担保しうるのか．ラーテナウの問題意識を一言で要約すれば自由と責任の防波堤をもってということになる[17]．そのような問題意識のなかで，独占に加えて彼が考究対象としたのが世襲問題だった[18]．独占問題の討究に彼の分析能力が高度に表れているとすれば，この世襲問題の考究に彼の直観と道徳観念，そして脱近代への意識は明白に表れている．ラーテナウは世襲をまず不労所得の問題に置き換え，そこに社会の本質的な不道徳を見出している．彼は封建的世襲が資本主義にも濃厚に残存する事実を見て（彼自身も世襲でAEG総裁の地位を手にしたわけだが），それを高度に近代化を遂げる社会にとって不適切なものと考える．だが，不適切とする理由はそれが単に不労所得であるのみにとどまらなかった．むしろ彼は世襲の問題を高度な政治問題ととらえていた．というのも，資本主義以前に封建的世襲のようなものが合理的に存立しえたのは，支配階級たる特権階層が恩恵の享受とともに特別の義務をも負っていた事実によっていた．だが，資本主義の発展とともに出現した産業社会における世襲にあっては，恩典の継承のみで責任・義務の観念が抜け落ちる事実をラーテナウは問題とした．さらには財産譲渡の問題のみならず，30年代に一気に噴出する経営そのものの問題，すなわち経営者が企業の所有者たる株主に対していかなる責任も負うことのないとする資本主義の内包する構造的欠陥にもつながる問題意識だった．

ラーテナウは同様の批判意識にもとづき，財産税，所得税の累進強化による世襲財産の制限を提唱することとなった．それはドラッカーの言葉をそのまま使えば，「権力の行使に限界を設定する」のと同義だった[19]．ラーテナウはそうすることで，世襲の問題を緩和し，個の能力における平等の保証の原理を奨励しようとしたのだが，その後たどることとなる政治的蹉跌を見るならば多元

社会における責任の問題に対しては何ら本質的な解決とはならなかったのは間違いない．しかしながら，それが産業社会の原理たる多元性確保の視点から構想された政策の一つであったことは記憶されてよい．ちなみにラーテナウ自身はある面において「生ぬるい資本主義の弁護者」であって，私的所有そのものを明確に問題とはしなかった．彼の思想は確かに一面で社会主義にも似ているし，もっと言えば全体主義にも似ている．しかし，彼自身はマルクス主義や社会主義，そして全体主義には心情としては常に敵対的だった．

2　ドラッカーによるラーテナウ評

2-1　晩年の発言

ドラッカーは後に自らのマネジメント思想の形成にあって先駆者がいたことを認め，率直に書き記している．わけてもラーテナウこそが自らの重要な先駆者と見なしていた．2001年の上田惇生氏への私信で次のように述べる．

> 「私としては次のこともきちんと強調しておかなくてはならない．それは私の仕事がいかに先人たちの業績によって支えられるかを証するものであり，そこには日本のマネジメントの巨人とも言うべき，福沢諭吉，岩崎弥太郎，そして渋沢栄一がいる．わけても渋沢栄一などは19世紀から20世紀初頭にかけての真の意味での『明治の偉人』と呼ぶにふさわしい者だった．他に私の業績を可能としてくれた思想的先達には，フランスのファヨール，ドイツのラーテナウ，イギリス，後にアメリカのメアリ・パーカー・フォレットがいる．謙遜ではない．率直な真実である．」[20]

自らのマネジメント思想の礎石を据えたこれらの人物の中にあっても，ラーテナウの存在はしばしば引証され，あたかも「影の英雄」のごとき扱いをされている．というのも，ドラッカーはマネジメントへ思いを馳せるはるか以前に，ラーテナウを知っていたし，ラーテナウの生涯そのものが，崩れ行くヨーロッパ文明の象徴であることを理解していた．その影響力がいかに巨大なものであったか，ラーテナウは彼にとってマネジメントの先駆者を超え，カサンドラのごとき文明迷走の悲劇の予言者でもあった．

> 「初期のマネジメントの大家のなかでは，ドイツのヴァルター・ラーテナ

ウだけが，マネジメントを客観的な体系，すなわち文化から独立した体系とすることに疑問を抱いた．しかし，その疑問に耳を貸す者はいなかった．」(21)

2003年に刊行された書物*A Functioning Society*は主として戦中から戦後にかけての社会学的考察を編集して一書としたものである．7部から成り，各部の冒頭には2002年に執筆されたドラッカー自身による短いイントロダクションが付加されている．その第4部は新たなる多元主義（The New Pluralism）と題され，主として組織社会の諸相に関する考察の転載で構成される．本部のイントロダクションがラーテナウへの賛辞からはじまるのは偶然ではない．というのも，ラーテナウこそが次なる世界の原理を自らの思索と実践によって理解した最初の人であったし，そのゆえに彼は崩落する欧州文明と命運をともにせざるをえなかった．

「マネジメントなる新たな体系を私が発明したとするのは，必ずしもあたっていない．最初にそれをなし遂げたのはヴァルター・ラーテナウである．彼は思想家であり，産業家だった．政治家でもあった．後に右翼によるテロの犠牲者となった．彼がそのことを最初に指摘したのは1918年の著作『新しい社会』（*Die Neue Wirtschaft*）だった．そこで彼は企業組織こそが新たな，そしてかつて手にしたことのない『機関』なのであって，その政治的機能，目的，価値において権力の中心をなす自律的存在であるとした．」(22)

2-2 マネジメントの原点──産業が社会に構造を与える

ドラッカーがラーテナウを評するのには大きく言って2つの文脈がある．1つは産業というものの政治社会的権力を見抜いたこと，もう1つは企業を中心機関とする社会が必然的に多元社会たらざるをえない事実を認識したことである．端的に言えば，ラーテナウは産業が社会に構造を与える事実を第一次大戦による文明崩壊のなかで身をもって実践した人物だった．少しくその点からラーテナウとドラッカーの説を相互に引証しつつ検討してみたい．

第一次大戦がそれまでの大規模な戦争と相貌を異にするのは，それが史上初の総力戦としてはじまったところにあった．勃発当初，ドイツ首脳の多くが早期終結を予想していたと言われるが，現実はまったく逆だった．結果として，ドイツは戦争遂行に対する経済的準備が不十分のまま長期化に突入せざるをえなくなる．戦争の長期化につれ，経済・社会における負の国民的影響もまた深くなっていく．同時並行でドイツのみではなくヨーロッパそのものの体制再編も着々と進んでいった．ドイツが自然資源に恵まれないのは今も当時も変わらない．まず喫緊の課題として立ち現れたのは資源だった．必要物資や原料依存度のきわめて高い国の常として，破綻の予兆は産業分野で明瞭となりつつあった．

そのようななか，ドイツ戦時体制の指導者として辣腕を振るったのが産業家出身の政治家ラーテナウだった．まずもってラーテナウにあってはすでに確立されたドイツの独占体制の打破と刷新が志向された．その点で，彼がドイツ帝国主義の政治経済基盤の再編を目指す改革派として世の舞台に立ち現れた事実は強調に値する．彼は原料危機の事態を重く見て，プロシア陸軍省に赴き，原料の中央集権管理の必要を強く主張している．プロシア軍は，ドイツの軍事のみならず，政治的・精神的支柱をなす組織であった．後にドラッカーは旧体制におけるドイツの中心的組織をプロシア軍の存在に探り当てているのだが，すでに当時にあって旧幣と保守にからめとられた前時代の遺物となり果てていた．ドラッカーは言う．

「1870年から1914年にかけて，プロシア軍の権力は，ドイツ帝国憲法にはほとんど何も規定されていなかったが，決定的な権力，しかもおそらくは正統な権力だったことは間違いない．事実上政府は，反軍的な国会が後ろに控えていたにもかかわらず，軍に対して従属的な位置を占めるにすぎなかった．」(23)

そのような頑迷きわまりないプロシア軍の陸軍大臣がラーテナウの提案を受け入れざるをえなかったのは，いかに軍事的必要性からとはいえ，事態の深刻度，そしてラーテナウへの異常なまでの期待感を何より物語っていた．事実，ドイツは誰よりもラーテナウの存在を必要としていた．時の陸軍大臣E. ファルケンハインは単にラーテナウの提案を受け入れたのみならず，実質的な指導権さえ委ねている．そのとき，欧州政治の正統性はプロシア軍から産業組織に承継されることとなった．その明確な成果として，陸軍省の内部に戦時原料課（KRA）が意義深く設立されることとなり，その長にはラーテナウが着任した．

戦時原料課の課員は5名いた．そのなかにはラーテナウを含む3名がAEG関

係者であったとされる．その頃まだ新興産業だった電気工業が戦争遂行にあたっての最重要産業の一つとされた．このようにラーテナウは明らかに極度の危機を背景に登場し，同時に自らの強みを新たな舞台で最大限発揮しえた新種の政治家だった．その意味で，彼は純粋理論家としてでなく，実践的な責任を担う者として，あるいはテクノクラート的立場から危機を打開しようとした政治家だった．

そこでは電光石火の設立を見た戦時原料課に見られるように，権威主義的な指導者としての相貌が他方で彼の特徴をいっそう浮き彫りにしていった[24]．ラーテナウによる実践の成果はドイツ産業の生産性向上に即座に現れた．戦時原料課に象徴されるラーテナウの政治的思惑は，産業を中央集権的強制のもとに置き，それに関するテクノクラートを国民的政策の手段とするところにあった．それは単に戦時の原料調達の組織化のみならず，彼の経済改革構想全般を象徴しうるものだった．本来彼は戦時原料課設立に際して，ドイツ工業の再編を明確に意図していた．その推進力の中核をなす組織の長官に自ら就任することは，彼の経済改革構想を具体的に目に見えるものとする第一歩でもあった．ゆえに彼が原料調達課を一時的な機能と見なさず，恒常的機関として経済全体を統括させるべきと考えたのは自然の成り行きだった．彼は1915年に9カ月務めた戦時原料課長官を辞任した[25]．

2-3 プロシア軍に何が起こったか

そのような動きは伝統的なドイツ政治のなかでも相当程度に画期的なものだった．というのは，それまではプロシア・ドイツ体制とも呼ばれるように，その国家的中心軸に常にプロシアの存在を措いて考えることなどできぬものだった．そして，そのような体制を象徴する組織，中心的機関としてプロシア軍の存在はあまりに際立っていた．事実，プロシア軍は戦争遂行のための機関を遙かに超えて，政治的機関，精神的機関だった．かかるプロシア的なものにとどめを刺すとともに，新たに社会に構造を与える機関として戦時原料課が構想されたのは明らかだった．その参謀とは言うまでもなくラーテナウであった．後にドラッカーがプロシア軍に着目して欧州の政治における中心的機関を論ずるのは，かかるラーテナウの存在をふまえてのことであるのは間違いない[26]．

ところで，ラーテナウは軍が自由で開放的気質を持つゆえに戦時原料課の創設が可能となったことを評価する．他方で，軍事上の意思決定を行う際に軍が

経済的なニーズを出発点にすることは，大きく任務に反する．にもかかわらず，そのような軍事や国家的意志決定でさえ産業を抜きに考えられないのは，戦争というやむにやまれぬ現実を前にすでに明らかだった．同時に，栄誉と伝統あるプロシア軍自体がヨーロッパの政治的中心をなすにはあまりにも社会との構造的懸隔において絶望的なものとなっていた．そう考えるならば，産業や工業の組織化を持って戦争遂行を統括せんとする戦時原料課の出現こそが，政治的・精神的な中心組織としてのプロシア軍の実質的終焉とともに新たな社会の本格的到来を象徴する出来事となったのは驚くにあたらない．

戦時原料課の要員の多くがラーテナウをはじめ産業人だったことからも明らかなように，そこでは戦争遂行や政策形成においてブルジョアの抜擢とともに独占資本がいっそうの直接的重要性を持たざるをえない事実が示唆されていた．時代はほぼ完全に工業を中心とする産業社会に移行し，戦争でさえ資源の組織化を通じてしか行えぬものとなっていた．まさに，そこでは戦争と経済改革が絶妙に一致した流れが形成されつつあった．社会に構造を与えうるのは産業以外になかった．

従来からの主張を考え合わせると，ラーテナウが実践に移した政策の含意というものが理解されてくる．その主張の骨格は，固定的で硬直的な社会を生成する要因としての世襲の打破，そして社会的流動性と多元化の促進にあった．それは第一次大戦前に展開された所有と経営の分離論だった．そのような業績原理，あるいはメリトクラシーの発想が，彼による経済構造改革の核心をなすものであったのは改めて指摘するに値する論点と言ってよい．不労所得や投機を抑制し，能力に応じた所有や業績の享受を押し進めることで，有能な者による支配を実現することが彼の経済思想には織り込まれていた．その点から，彼をテクノクラート主義者，あるいはエリート主義者とする評価はあながち間違ってはいない．だが，そのような過程を経て所有から解放され，能力や業績のみを価値とする社会，それはもはや資本主義を超越し，高度な知識社会の様相をとらざるをえなくなる．実はそこにラーテナウにとっての社会的正義実現の要があった．彼自身はマルクス主義に対しては，「奴隷の僻み」などとして軽蔑の立場をとっていたものの，その客観的様相を見るならば，彼はある種の共産主義者だったし，大方の見方もそのようなものだった．例えばドラッカーは，第一次大戦についてラーテナウがいかなるものの見方をしていたかを端的に次のように述べている．

「ドイツ自身が事態をいかに理解していたかは，左翼のヴァルター・ラーテナウから，右のメーラー・ファン・デン・ブルックやエルンスト・ユンガーにいたる当時のドイツのさまざまな政治思想家が，ドイツの勝利は『歴史の倒錯』であるがゆえにありえないことであるとしていた点にうかがえた．」(27)

ラーテナウを「左翼」として，ブルックやユンガー等を「右翼」としたうえで，政治的両翼の中でも第一次大戦のドイツの帰趨にはほぼ同様の見方がなされた事実をドラッカーは強調する．ラーテナウにはその精神的外皮からは極度の共産主義者とも極度の国家社会主義者とも判別のつかぬところが確かにあった．ラーテナウにおける最も実践的な目標とは，その語彙の正確な意味においてユートピア的なものだった．そこには政治家としてのラーテナウ，そして戦前以来の「空想的社会主義者」としてのラーテナウとの明瞭な連続性が認められる．彼が目指した世界とは常にかかるユートピア的共同経済の理念に貫かれていた．それは私益に対する公益の優先の思想によっていた．そして，そのような思想は戦時原料課や戦時原料会社などの設立・運営理念にまで及んでいた(28)．

3-4 保守主義の観念

ここでドラッカーの初期著作に改めて目を転ずるならば，いずれもが社会における権利と責任の所在を問う歴史的エッセイともいうべきものであって，苦境に立たされたヨーロッパを保守主義的政治思想に重ねて書かれたものであったことに思いがいたる．

まずもって主題とされた「シュタール」は19世紀の政治家にもかかわらず，1930年代の切迫した緊張感がそのまま投影される．執筆当時彼はフランクフルト大学で政治学博士の学位を取得後，員外講師としてまずシュタールを講ずる構想を持っていた(29)．しかしドイツ統一に果たすプロイセンの役割を題材とした講義の主題は，現実のドイツの政治状況を説明するものとして構想され直して，小論という形で刊行された．ドラッカーがドイツを脱出した直後1933年のことだった．この小論で問題とされているのは，第一次大戦下でのドイツの時局の運命と，大戦による運命の打開をいかに歴史的な過去と結びつけて表現するかにあった．

政治論説「プロシア軍に何が起こったか」では特にしたたかな保守主義を体現したプロシアへの彼の解釈において，危機的状況を打開するのに，いかなる道具立てと精神的エトスが必要であるかを強調する点に注目する必要がある．そのような意識は時代に即したものとして，現実の危機的な政治状況へのヒントを示唆したものであった．

他方でそのような社会的中心機関と人間像の条件が後の『現代の経営』や『イノベーションと企業家精神』に見られる継続と変革のマネジメントの概念にも丁寧に織り込まれているのは看過されるべきではない．社会的機関としての企業という存在，そしてマネジメントや企業家として描かれる人物像の全般に，市民社会末期のヨーロッパの規範的倫理的な精神，そして没落期に耐え抜きつつ新たな規範を獲得しようとする新旧の精神的態度のせめぎあいが見事なまでに映し込まれている．ドラッカーがくぐり抜け，自らのうちに培養した精神が半ば無意識のうちにマネジメントの著作にも浸透していたことを窺わせるものがある．

そこでもドラッカーにあって描かれるラーテナウ像は，文明断絶を絶望的な努力を持って修復に努めるアンチ・ヒーローだった．伝統主義と急進主義の狭間に苦しみながらも克己的禁欲的な生活態度，その倫理的態度から市民的時代の解体，危機，没落を前にして耐え抜く毅然たる態度を貫き，なおも産業家として政治家として新たな社会的機関を創造しようとする存在としてラーテナウは描かれる(30)．この人物像はシュタール同様にプロシア軍の没落から産業人の興隆を体現する時代の自画像でもあった．一方で，この人物像はその市民的没落やデモーニッシュな魔力の崩壊の危機のうちに必然的に自滅を余儀なくされる悲劇のヒーローの象徴でもあった(31)．ドラッカーはラーテナウを次のように評する．

「第一次大戦後成立した共和国において，伝統あるプロシアの陸軍精神は見る影もなかった．ドイツ国民は保守政党の成立を心から望んでいた．反対党としてだけでも十分だった．保守の指導者がいないわけではなかった．戦後ドイツには4人の際立った指導者がいた．マックス・ウェーバー，ヴァルター・ラーテナウ，グスタフ・シュトレーゼマン，ハインリヒ・ブリューニングがいた．いずれも信念の保守主義者だった．」(32)

ドラッカーは真の保守主義者ゆえにラーテナウがあえて身を挺せざるをえな

くなった文明崩壊の犠牲者として運命に共感を示しているように見える．実際に彼は思想に抗して自らの使命を全うせざるをえなかった．本来哲学者・審美家であるにもかかわらず，そうあることを許されず，あたかも哲人王のごとく現世の使命を果たさざるをえなくなった．結果としてラーテナウは運命に殉ずることとなった．おおむね歴史的考察を主とした著作のなかで，代表的産業人としてのラーテナウへの直接的言及が見られるのは『産業人の未来』においてである．その政治的論旨には，沸騰するヨーロッパのナショナリズムを牽制し，劣勢にある国際世論からアメリカの大戦への決意を促す意味があった．

ラーテナウに擬人化される時代認識は，ドラッカー自身の決意表明の象徴にほかならなかった．彼が捜し求めたのは，一度根絶やしとなった文明社会で跋扈する大衆の絶望に抗しうるだけの正統性創出の機関と人間像だった．そして一連の大戦間に書かれた初期論考に示される対立図式は，戦後GMのマネジメントの実地見聞から基本構想を写し取った『企業とは何か』でさらなる発展を見ることとなった．

結語――暗転1922年6月24日

ドラッカーは文明の中心地ウィーンに出生して，青年期ドイツのハンブルグ，フランクフルトで過ごし，ロンドンを経てアメリカに渡る．その過程で彼は世紀末的文明崩壊の経験を経て，欧州のディレッタント的生活から離別し，マネジメントの体系化を一つの宿命として志すようになる．だが，彼は専門的なマネジメント研究者となることを拒否し，むしろ市民的生活様式を維持する市井の思索家であることを望んだ．そのように彼は自らの職業への自覚を強めるにいたった．

『「経済人」の終わり』が英国の宰相チャーチルの称賛を得るなど，その成功によって政治評論家としての地歩を固めつつ，彼は欧州人としての伝統的市民精神とアメリカ的な進取の実践精神を共に自覚し，精力的に執筆活動に邁進していく．彼がそもそもこの時期『「経済人」の終わり』や『産業人の未来』といった高次元かつ的確な政治的洞察を発揮しえたのも，一方で彼が19世紀的な欧州文明の没落と市民の時代の終焉を故郷ウィーンや修行の地ドイツで体感していたためだった．彼は健全で規律的，倫理的な市民精神と，頽廃的で虚無的，非社会的な当時の政治体制の間で，内面的な葛藤にも陥っていた．そのようなアンヴィバレンツは初期作品や論文の主題として結実する．

ドラッカーはかなり早くからドイツの政治的指導者としてのラーテナウの名を知っていた．恐らく10歳になる前から，政府高官だった父を通じて，あるいは雑誌や新聞の購読を通じて，強く脳裏に刻まれていた．事実，ラーテナウは知名度において群を抜いており，欧州全域で知られていた．彼はドイツの希望というのみではなかった．欧州全体の希望の星だった．あらゆる面で欧州を代表するユダヤ系知識人・実践家だった．外務大臣を務めた後，1922年に右翼によって暗殺された．奇しくも彼が来るべき「暗い時代」の最初の犠牲者となった[(33)]．ドラッカーはラーテナウ暗殺の悲報に接した経験を次のように記している．

> 「ヴァルター・ラーテナウが暗殺されたのは1922年6月のことだ．実際のところ，それが私にとって政治に関する衝撃的な記憶の最初のものとなった．その日学校が退けて，家に帰る途中のことだった．号外が出ていた．大見出しで『ラーテナウ暗殺さる』とあった．当時私はオーストリアにおり，ラーテナウはドイツ人だった．それでもウィーン市民のほとんどはラーテナウが誰かを知っていた．そのとき，まだ物心ついたばかりの私にさえ，根源的な何かが変わったことが瞬時に理解された．」[(34)]

少年の心の動揺が伝わってくる一節である．ドラッカーはその青年期に大衆の支持を獲得したナチズムを異質な政治制度として批判し，ヨーロッパの政治社会文化と基本的な価値観・信条の不適応を問題にしながら，ナチズムのみならず社会主義などの一元的原理にもとづく政治制度の致命的欠陥を暴露した．第二次大戦後，彼は一転して産業社会の中心機関たる企業のマネジメントの探求に邁進し，その体系化とともに，精神的擁護者として世界の表舞台に登場した．あえて言えば，大戦で崩壊していく過程において，彼は産業社会の中心機関としてのマネジメントに文明再生の可能性を託した．

ドラッカーにおいて，産業，政治，文明を凝縮的に具現化した人物がヴァルター・ラーテナウだった．ラーテナウが来たるべき産業社会，組織社会，ひいては恐らく知識社会のモデルまでをも指し示す存在だった．確かにラーテナウは近代以降はじめて体系的思考をもって産業にかかわる問題を討究していた．今日言われる企業の社会的責任問題のほとんどが，第一次大戦前に彼によって考究されていた．いささか高度過ぎるまでの技術志向をその特徴としつつも，

利益を責任に置き代えることを最初に述べたのがその表れである．

ラーテナウにおいては，組織活動をもって国内外における企業の価値を一元化し，それをもって戦争をはじめとする巨大変化に抗する方途とした．確かにそれは体系としてのマネジメントの原型を提供するものといえる．ラーテナウにあっては，企業活動，あるいは事業活動に対し富創出の手法を与えるという点で，マネジメントは意識的かつ体系的に行われていた．しかし，企業の特徴は経済的価値を実現しうるのみにあるわけではない．企業とは顧客をはじめとする多元の主体への価値を実現せざるをえない以上，その存在意義そのものが多元的でゆえに複雑な存在である．顧客のニーズそのものが複層的であり，変化を常態とせざるをえないものとなる．ラーテナウの方法はむしろ企業活動にとっての一定の限界を付すことによって，きわめて限定的な形態をとって行われた点を特徴とする．ドラッカーが次のように評価するのはそのことを適切に表すもののように思われる．

> 「はるか前の時代のリーダーたちのほうが，企業の社会的責任を正面から捉えていた．日本の明治の渋沢栄一であり，第一次大戦前のドイツのヴァルター・ラーテナウだった．しかしその渋沢とラーテナウにしても，主たる関心は企業活動の限界のほうにあった．」(35)

「戦争と革命の世紀」，そして根を失った文明状況にあって，産業と企業をもって暴力装置の無軌道な発動を抑えるという着想は，ドラッカー初期著作にあっても見られるものだった．そのあたりの思想的展開の方法も見方によってはヴァイマル体制の生成と崩壊の過程でヨーロッパ文明に殉じたラーテナウの生涯と重なって見えなくもない．だが少なくともラーテナウの思想を彼なりに発展させ，ナチズムに対抗する概念としてマネジメントを意識的に前面に出したのは間違いない．さらには第二次大戦以降も，彼はマネジメントをさらに独自の文脈に沿って適応させ，加工・発展させていった．

そこで，産業やマネジメントがいかに政治と密接な結びつき方をしていたかを考えるにあたって，特に一般のドラッカー理解で過度に強調された観のある「マネジメントの父」としての像とそれに付随する英雄的イメージも，改めて客観的に検証するならば，彼の政治的言説のなかの副旋律の一つに過ぎないこともわかってくる．実際に初期著作で彼は政治的企図をもって産業論を展開し

ており，企業経営を越えたもう一つの世界がそこに広がるのを感じないわけにはいかない．

本稿ではラーテナウ像を分析しつつも不十分かつ一面的にしか展開できなかった．思想内容における影響関係やドイツ近代政治思想上の位置付けなどは本来筆者の力量に余るところであるが，ドラッカーとラーテナウにおける産業と政治秩序に関する詳細は次稿を期したいと思う．

［注］

(1) 本論に見られるフランス啓蒙主義を源流とする正統性の維持，展開を源流とする文明の対立図式は，当時にあってドイツの詩人や作家にあっても共通したものを読みとることができる．たとえば「保守革命」の代表的論者ともされる作家のトーマス・マンにおいては，ヴォルテールとフリードリヒ大王の関係に見立てて，当時の政治対立の諸相が詳しく論じられる．

(2) 彼は当時のヨーロッパ社会の命運を19世紀のプロシアに見立てている．第一次大戦前のプロシア軍はドイツ道徳の現れであり，形態であるとしてその政治上の優位を確認する．ドイツの精神性は彼によれば道徳的な保守主義によるものであって，そのよう社会の中心的機関は第一次大戦の前後には機能を失い，時を同じくしてドイツ，そしてヨーロッパ全体の迷走がはじまることになった．

(3) ラーテナウの人と思想，文献，ドイツでの評価について教示を下さったWinfried Weber氏（マンハイム大学教授）に感謝する．Kesslerの1928年の伝記の英訳版，ラーテナウの主著*The New Society, In Days to Come*（英語版），同時代人シュテファン・ツヴァイク『昨日の世界』，その他関連著書・論文を参考にした．

(4) Rathenau, 1921英訳版の巻頭に記された著書の累計発行部数資料による．

(5) ツヴァイクⅠ, 1999, p. 266.

(6) カール・ヤスパースはそんな彼を評して，第一次大戦後に最も注目された「世界の鏡」として，シュペングラーの『西洋の没落』とともに，ラーテナウの『現代の批判のために』をあげている．ドラッカーをはじめとする後世の人々がなぜかラーテナウという悲劇の主人公に注目せざるをえなかったというのも，そのような時代をありのままに反映する象徴，ヤスパースの表現を借りれば，時代を映す鏡となりえた彼の生涯そのものの特性にあったものと思われる．「大戦前および大戦中に，われわれの世界の最も多く注意のはらわれた鏡が成立した．ラーテナウの『現代の批判のために』（1912年）とシュペングラーの『西洋の没落』（1918年）がそれである．ラーテナウはわれわれの生活の機構化の犀利な分析を，シュペングラーは没落を文化形態学的法則にしたがって時代にそくした必然的なものだと主張するところの，資料にも観察にも富んだ自然主義的な歴史哲学を提供する．これらの試みの新味は，素材が現在に近いものであること，世界が前には萌芽において見られたものをそののち接近してきたために，中身は同じ思想でもそれが量的に成長した資料で形づくられていること，思想をきわめて広い範囲に拡張していること，そして無の前に立っているということがいよいよ明白になっていることである」（ヤスパース，1971，pp. 25-26）．

(7) ハンナ・アレントは，あらゆる階級からの脱落者を近代のモッブと呼び，その指導者たちが何ゆえに19世紀末以来，歴史一般を解く鍵としてユダヤ人問題を挙げたのか，そし

て彼らのユダヤ人に対する憎悪がいかにして，またいかなる理由で形成されてきたかを記述する．そして，彼女はユダヤ人と社会との関係の歴史のうちに理解の糸口を求めている．その探索において次のように述べている．「ユダヤ人が財政顧問として双方の側で重要な役割を演じた最後の講和条約はヴェルサイユ講和条約であり，もっぱらユダヤ人の国際関係のおかげで国民国家におけるその地位を得ていた最後のユダヤ人はヴァルター・ラーテナウだった．ラーテナウは周知のように，『共和国の国際的に名を知られていない大臣たちは国際的な財界における彼の信用……（と），文化的かつ政治的に有力な筋においてユダヤ人たることによって彼の得ていた関係とを提供した』（と彼の同僚たちの追悼文は彼を讃えて言っている）がために殺されたのである」（アレントⅠ, 1972, p. 36）．

(8) 現在もAEGは家電ブランドとして存続しており，会社としてはスウェーデンの電機メーカーであるエレクトロラックスの傘下に入っている（AEGエレクトロラックス）．

(9) 正井，1986，p. 2．

(10) Kessler, 2008, pp. 130-131．

(11) ラーテナウは言う．「私の書くものは物的なものを扱いつつも，その実魂の問題を主題とする」（Rathenau, 1921, p. 11）．

(12) Kessler , 2008, p.105.

(13) Drucker, 1939, p. 260.

(14) そのことに気づいたのはひとりドラッカーのみではない．例えば，フリードリヒ・ハイエクによるラーテナウ評ほどにその本質を鋭く指し示したものはない．「第一次大戦中にドイツの原材料管理に対して独裁的権力を振るった，ヴァルター・ラーテナウ……は，自分が始めた全体主義的経済がどんなに恐るべき結果をもたらすことになるか，という点に気付いていたならば，自分自身が身震いしたことだろう．それはそれとして，もしもナチスの考え方の発展を十分に説明した歴史書が書かれるとするなら，その中で彼はかなり高い立場を占めるに足る人物である．すなわちラーテナウは，その著作を通じておそらく他の誰よりも強力に，第一次大戦中や大戦直後に育った世代の経済的見解を決定づけた人物である」（ハイエク，1992，pp. 232-233）．

(15) Rathenau, 1921, p. 96．

(16) Berle & Meansは新たな経済社会における企業像の把握の先駆者がラーテナウであったことを率直に認めている（Berle & Means, 1932, p. 309）．

(17) Rathenau, 2008, p. 99．

(18) Rathenau, 1921, pp. 98-111．

(19) Drucker, 1942, p. 36．

(20) 上田惇生氏への私信（2001年7月7日）．

(21) Drucker, 1993, p. 142．

(22) Drucker, 2003, p. 87．

(23) Drucker, 1942, p. 33．

(24) だが確かに，戦争や革命といった非常時の指導者にとって，そのような政治スタイルは危機脱却における唯一の活路であったと言えなくもない．そのようなスタイルをパクターは次のように適切に評している．「ラーテナウは『自由企業の下で意に反して失業した者より多い浮浪者を，計画社会では道徳上の動因によって生み出すことはできない』と信じていた．これら道徳上の動因とは，『責任』，『連帯』，そして国家への奉仕意識であった．リーダーシップが，財産からではなく，真の価値から生ずることを彼は夢みた．それゆえ譲渡財産には課税されなければならず，国家資源によるかかる贅沢は，すべて禁じられなければならない．消費は『公務』と主張されるようになった」（パクター，1989，p. 200）．

(25) 太田（2），1975, p. 84．

(26) Drucker, 1941, p. 39．

(27) Drucker, 1939, p. 63．

(28) Rathenau, 1921, p. 86．

(29) Flaherty, 1999, p. 13．

(30) ラーテナウの保守主義観については，Rathenau, 2008, p. 59を参照.

(31) ラーテナウ暗殺の1日前になされた同時代人Bernsteinのインタビューに次のような一節がある．「現下のヨーロッパは大戦以前よりかなり悪くなっている印象を受ける．戦前，アルザル・ロレーヌほどの困難な地域はなかった．現在ヨーロッパでどれほど困難な地域があるのか，考えられないほどである」（Bernstein, 1924, p. 290）．

(32) Drucker, 1941, p. 63．

(33) ラーテナウが暗殺される1年前，ヒトラーがナチスの機関誌でラーテナウを攻撃していた．彼が最初の反ユダヤ主義による犠牲者となった（正井，1986，p. 10）．

(34) 上田惇生氏への私信（1997年9月20日）．

(35) Drucker, 1974, p. 314．

［参考文献］

Berle A. A. & G. C. Means, *The Modern Corporation & Private Property*, Harcourt, 1932.

Bernstein, H. *Celebrities of Our Time*, Ayer Publishing, 1924.

Bonaparte, T. H., “The Philosophical Framework for Peter Drucker,” *Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise*, New York University, 1970.

Drucker, P. F., *Friedrich Stahl: Konservative Staatslehre und Geschichitliche Entwicklung*, Mohr, 1933.

Drucker, P. F., *The End of Economic Man*, John Day, 1939.

Drucker, P. F., “What Became of the Prussian Army?” *The Virginia Quarterly Review*, 1941.

Drucker, P. F., *The Future of Industrial Man*, John Day, 1942.

Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Low, 1974.

Drucker, P. F., *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978.

Drucker, P. F., *The Ecological Vision*, Transaction Publishers, 1993.

Drucker, P. F., *A Functioning Society*, Transaction Publishers, 2003.

Flaherty, J. E., *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind*, Jossey-Bass, 1999.

Kessler, H., *Walter Rathenau: Tragic Statesman of Germany*, Allborough Publishing, 1992.

Kessler, H., *Walter Rathenau: His Life and Work*, Beston Press, 2008.

Novakovic, W. E., *Walter Rathenau: An Idealist Tested by Reality*, Slippery Rock University of Pennsylvania, 1975.

Rathenau, W., *In Days to Come*, George Allen & Urwin ltd.. 1921.

Rathenau, W., *The New Society*, BiblioLife, 2009.

Rathenau, W., *Writings on Economics and Management*, Thoemmes, 2003.

Williamson, D. G., *Walter Rathenau: A Study of His Political, Industrial and Cultural Activities and of His Reputation in Contemporary Germany, 1893-June 1921*, University of London, 1971.

アレント・H. ／志水速雄訳『革命について』ちくま学芸文庫，1995年.

アレント・H.／大島通義・大島かおり・大久保和郎訳『全体主義の起原』(1・2・3）みすず書房，1972-74年.

アレント・H. ／阿部斉訳『暗い時代の人々』ちくま学芸文庫，2005年.

井坂康志「P. F. ドラッカー『産業人の未来』における文明と社会――『シュタール論』正統性概念との関連から」『文明』(東海大学文明研究所)No. 8，2006年2月.

井坂康志「プロシア軍に何が起こったか」『文明とマネジメント』No.2，2008年11月.

井坂康志「脱『昨日の世界』の哲学――ウィーン，フランクフルトの時代」『現代思想』Vol. 38-10，2010年8月.

ヴェイユ・S. ／冨原眞弓『自由と社会的抑圧』岩波文庫，2005年.

ヴェイユ・S. ／冨原眞弓『根をもつこと』(上・下）岩波文庫，2010年.

太田和宏「ヴァルター・ラーテナウの社会思想――危機におけるドイツ帝国主義の思想（1）」『經濟論叢』115（6), 483-501, 1975年.

太田和宏「ヴァルター・ラーテナウの経済思想――危機におけるドイツ帝国主義の思想（2)」『經濟論叢』116（1-2), 79-98, 1975年.

小野清美『テクノクラートの世界とナチズム――「近代超克」のユートピア 』ミネルヴァ書房，1996年.

ジョンストン・W. M. ／井上修一他訳『ウィーン精神』みすず書房，1986年.

多田真鋤『近代ドイツ政治思想研究』慶応通信，1988年.

ツヴァイク・S. ／原田義人『昨日の世界』(Ⅰ・Ⅱ）みすず書房，1999年.

野藤忠「ワルター・ラテナウの経営思想」『西南学院大学商学論集』49（3/4), 51-85, 2003年.

ハイエク・F. K. ／西山千明訳『隷従への道』春秋社，1992年.

パクター・H. ／蔭山宏・柴田陽弘訳『ワイマール・エチュード』みすず書房，1989年.

正井章筰「ヴァルター・ラーテナウ――その生涯と思想」『熊本法学』47, 1-23, 1986年.

ヤスパース・K. ／飯島宗享訳『現代の精神的状況』理想社，1971年.

[Profile] Yasushi Isaka is an editor of Toyokeizai Inc.. He is also serving as Tokai University and The Institute of Technologists adjunct lecturer, Waseda University visiting research fellow, and “Ishibashi Tanzan New Face Award” adjudicator. He graduated from Waseda University School of Political Science and Economics, and passed through the University of Tokyo Graduate School of Information Studies Doctorial Course (Obtaining Master’s Degree of Social Informatics).

論考――思索と実践

Essays: Thoughts and Practices

ドラッカーの経営戦略論にもとづいた新たな戦略マップの提案

A Proposal of New Strategic Map Based on the Theory of Drucker's Management Strategy

浅沼宏和
Hirokazu Asanuma
㈱TMAコンサルティング）

Summary

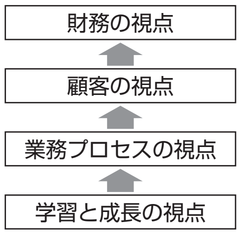
A strategic map of BSC is problematic about the assumption of its causalities. In this paper, I examine recent studies over the discussion about the assumption. Finally, I propose new framework at the new point of view based on Drucker's thought.

1．問題の所在

本稿では経営ツールとして広く利用されているバランス・スコアカード（Balanced Score Card：以後BSCという）についてドラッカーのマネジメント論との融合を検討する[1]．

BSC は1992年にノートンとキャプランによって提起されたマネジメント手法であり[2]，従来の財務偏重の経営管理に対する批判的観点に立ち，非財務情報も同様に重視しようとする点で画期的であった．BSCでは財務，顧客，業務プロセス，学習と成長という4つの視点が因果関係を構成しているとの仮定を置いている．それぞれの視点において具体的な目標とその評価指標を設定する（スコアカード）ことでバランス良く戦略目的を達成できるとされている．

図表１　BSC の４つの視点



出典：筆者作成

BSCは多数の欧米企業で導入され実際に成果をあげている．日本でも1990年代後半以降に導入され始め，現在では大企業のみならず中小企業，公共機関，病院等の多様な組織のマネジメントに広く取り入れられている．しかし，利用が進むにつれて「効果が出ない」「同業者で似通ったものになる」といった実務的な問題点が指摘されている．

本稿では，BSCにおける4つの視点の因果関係の仮定の問題点から始めて，その修正提案である差別化システム図を検討する．そして差別化システム図に対してドラッカーの経営戦略論の視点から修正を加えた実践的フレームワークの提起を行う．

2．BSCの因果関係の仮定の問題点

2．1　Norreklitによる因果関係の仮定批判

BSCの4つの視点の因果関係の仮定についてはNorreklit（2000）による有力な批判が存在する[3]．その概要は以下の通りである．

①BSCの因果関係の仮定は非科学的であり定義があいまい．
②キャプランとノートンは因果関係の仮定に論理関係，手段・目的関係などの概念を混在させている．
③因果関係は経験的に検証可能なものであるべきで，検証による証明ができない論理関係と明確に区別すべき．
④顧客満足と利益は論理関係．顧客満足が利益の原因ではない．
⑤BSCの4つの視点同士の関係は因果関係ではなく相互依存関係と捉えるべき．

Norreklitのいう科学的な因果関係とは，隣接する時間・空間において事象Xが発生すると高い確率で事象Yが観察される場合に成立するものを指す[4]．こうした視点からはBSCの因果関係の概念は厳密性を欠いており，異なる概念も含めてしまっているため実務に問題を生じさせているという．

また論理関係とは経験的に検証できないものであり，例えば1＋1＝2というようなものを指す．Norreklitによれば顧客満足と企業の利益は論理関係にあるとされる．すなわち顧客に対する価値を生み出す行動の連鎖が良好な財務結果につながることは因果関係の問題ではなく概念に本質的に備わる論理であるという．顧客の視点と財務の視点との因果関係を否定している点は注目に値する．Norreklitの所説はBSCについての有力な批判として多数の論文に引用されている．

2．2　乙政の所説の検討

乙政（2003）はNorreklitの批判について検討を行い，次のように結論づけている[5]．

①Norreklitの批判には妥当性がある．しかし，それでもBSCの有効性は完全には否定できない．

②4つの視点に因果関係を想定することによって，戦略のストーリー性が高まり，組織メンバーの理解を深めることができる．

③因果関係の仮定の問題点は，利用者が対話を行うことで補うことが可能．

乙政はNorreklitの因果関係の仮定への批判に同意を示しつつもBSCの実務的な有益性を重視している．因果関係の仮定の妥当性について経験的な証拠を積み重ねていくことの重要性を指摘している．またBSCの諸問題を検討していく中で新たなコンセプトが創出されることも否定していない．

2．3　福田の所説の検討

福田（2007）はNorreklitの所説を基本的に踏襲してBSCの因果関係の仮定についての疑問を呈している[6]．

福田によれば戦略は因果関係に関する一種の仮説であるという[7]．またその因果関係は条件依存的なものであるとしてその限界を指摘している[8]．特に財務の視点は他の3つの視点とは異質であり，Norreklitによる財務と顧客の視点は因果関係ではなく論理関係であるという主張に同意を示している[9]．

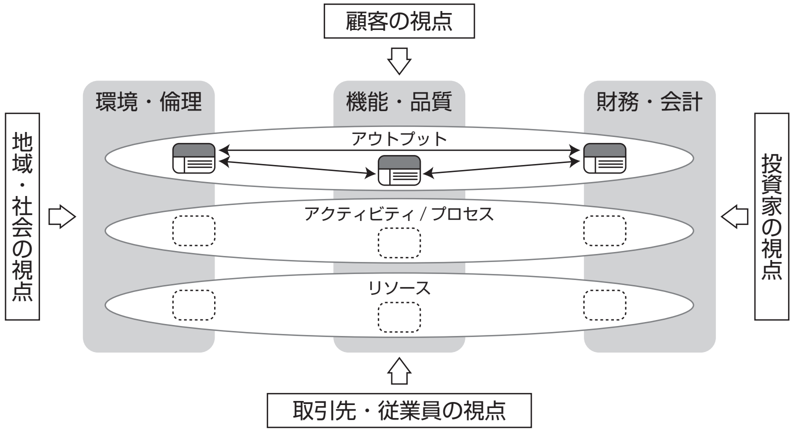
その上で財務指標は経営実態の貨幣額による写像であり，目的－手段，原因－結果の関係にはないと述べている．こうした検討を経て福田はBSCの因果関係の仮定についての問題点を次のように整理している．

①財務の視点を他の3つの視点と同列に扱い，因果関係の最終的な到達点と位置づけていること．

②利害関係者間の対立関係を因果関係と位置づけたこと．すなわち一方を他方の前提・必要条件と位置づけたこと．

このような問題点を解決するために，福田はBSCのフレームワークを修正する新たなアプローチを構想している．

図表2　福田による新たな戦略マップ案



出典：福田（2007），60頁．

2．4．因果関係の仮定についてのまとめ

Norreklitが批判するようにBSCの因果関係の仮定には問題があると思われる．そして乙政の所説はこの問題点を運用によって克服しようとするものであり，福田の所説はNorreklitの批判を正面から受け止めてより厳密な図式化を行おうとするものである．これらの対応はともに十分なものとはいえない．

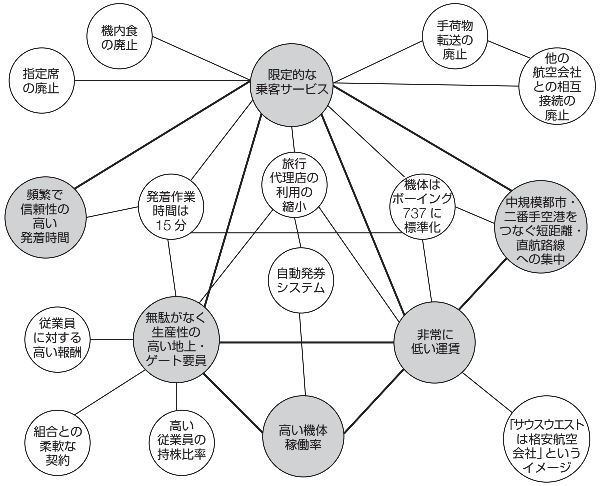
まず現に実務上の問題が生じている以上，単に運用技術の向上で対応しようとするのは妥当ではないと思われる．また厳密な図式化については上記の福田の提起した図式でも明らかなように複雑過ぎて実務的使用に向かないと思われる．そこで本稿では4つの視点や因果関係の仮定についてより柔軟なスタンスによる新たなツールを検討したい．その検討の土台となるのが根来によって提起された差別化システム図である．

3．新たなアプローチの検討――差別化システム

3．1　根来による活動のシステム性概念の検討

根来（2004）は，M.ポーターの競争戦略論とBSCの戦略マップを融合させるユニークなアプローチを提起している[10]．根来は経営活動における行為と結果との因果関係に注目しており，ポーターの活動のシステム性概念に新たなアプローチの切り口を見出している．

図表３　ポーター活動のシステム性（サウスウェスト航空の事例）



出典：根来（2004），5頁.

ポーターの提起した活動のシステム性とは，経営における諸活動相互間の内部整合性の高さを表現するものである．経営におけるさまざまな活動同士の結びつきが強ければ強いほど相互補完性が高まり競合他社は模倣しにくくなる．ポーターはサウスウェスト航空の事例を取り上げて活動のシステム性について説明している[(11)].

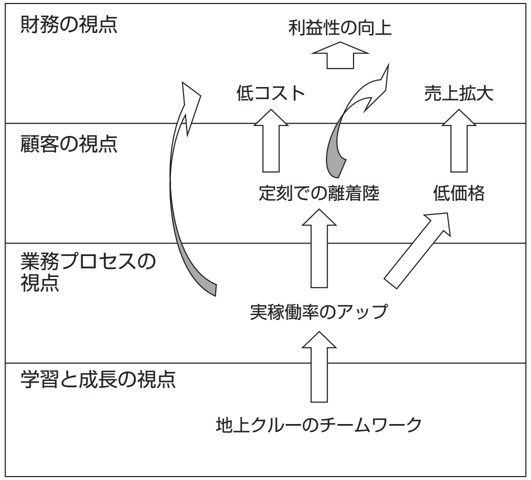
ポーターによればサウスウェスト航空の競争優位は「格安で便利な航空会社」という事業コンセプトの実現によってもたらされており，それは上記のように多様な打ち手の相互補完によって支えられているという．わかりやすいコンセプトの裏には複雑な因果関係があり，この図式全体を模倣することが困難であるというのがポーターの主張である．

根来はこの図式について，因果関係が何度も繰り返され相互に依存しながら強化し合う形で示されており，因果関係の「繰り返し性」が成功するビジネスモデルの条件であると述べている[(12)].

３．２　BSCの戦略マップとの比較

根来はBSCも因果関係にもとづく経営手法であることから活動のシステム性との比較を行っている．根来によるとサウスウェスト航空の事例をBSCに落とし込むと非常にシンプルになるという．

図表４　BSCの戦略マップ（サウスウェスト航空の事例）



出典：根来（2004），7頁を元に筆者作成.

根来によればBSCの戦略マップは活動システムの図と比較すると因果関係が階層的かつシンプルに示される点が異なるという．階層化することで長期・短期の目標，最終成果に対して深い原因・浅い原因を区分けすることに成功しているという．長期的かつより深い原因が学習の視点にあり，従業員教育なくして財務目標は達成できないことが示される．

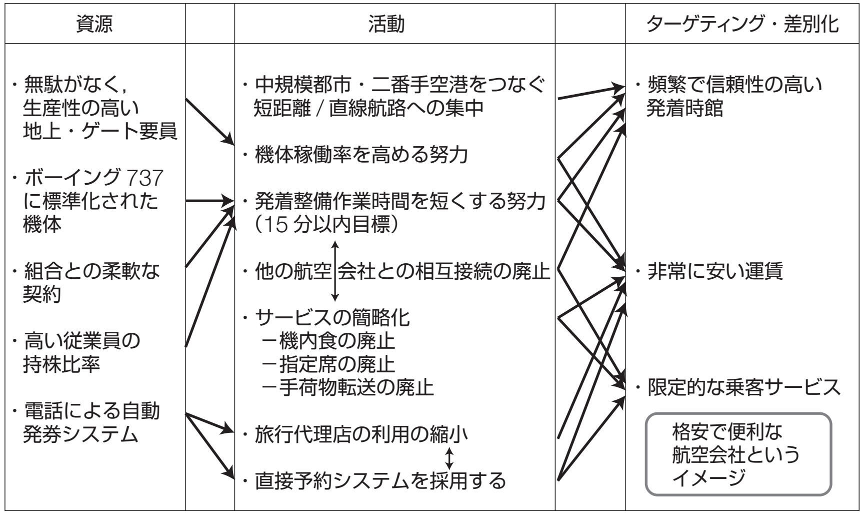
また根来はポーターの活動システムは成功モデルの強さの秘密を解明するものであるのに対し，戦略マップは将来に向けた強さの構築を目的とする点で違いがあると述べている．しかし，いずれにしても因果関係の「繰り返し性」が前提となっていることが共通していると述べている．

３．３　根来による差別化システム図の提起

根来はポーターの活動システムとBSCの戦略マップを包括するアプローチである差別化システム図を提起している．差別化システム図では，「資源」「活動」「ターゲティング・差別化」の3つの階層化を行い，これらの三位一体構造によって模倣困難性をどのように実現するかについての図式化を行うことが目指されている．

「資源」の階層では要素資源の模倣困難性と資源間のシナジーが追求される．「活動」の階層では要素活動の効率向上と活動間のシステム性構築が重要とさ

図表5 根来による差別化システム図



出典：根来（2004），9頁．

れる．「ターゲティング・差別化」の階層では，ターゲット顧客に対するインパクトの追求と差別化の全体的整合性が追求されている．

根来は差別化システム図がBSCの戦略マップを包括すると主張しているが，BSCの代名詞ともいうべき4つの視点はその姿を消している．それによって要素間の論理に自由度が確保され，実務的利用により適したものとなっている．ただし，その単純化の代償として戦略設定の切り口が見えにくくなっている側面もある．次にドラッカーの経営戦略論の視点を導入し実務的利便性を高めると同時に，ドラッカーの経営戦略論の実務的利用を促進することを試みたい．

4．ドラッカーの経営戦略論と差別化システム図の融合

4．1 ドラッカーの経営戦略論

ドラッカーは「マネジメントを発明した男」と呼ばれ，経営戦略論においても大きな足跡を残している．ドラッカーは著作数が多く，著作ごとにその主張も微妙に変化しているため単純に整理することは困難である．しかし本章ではあえてその基本的な骨格を抽出し，差別化システム図にあてはめて実践に使えるツールを提供することを目指したい．

ドラッカーは経営実践において8つの目標（マーケティング・イノベーション・人的資源・マネジメント能力・資金と資源・生産性・社会的責任）を設定することを推奨している[13]．この8つの目標はBSCでいうとスコアカードに当たるものである．この8つの目標については実務への応用についての研究が現在進められている[14]．

しかし，BSCの戦略マップに当たる部分，つまり経営実践が成果をあげるまでの因果関係についての図式化は十分行われているといい難い．8つの目標同士は相互に影響を与えあう関係にあるが，その相互関係はそのまま図式化するのが困難である．そこで，ドラッカーの成果の3つの領域についての記述，及び事業を定義するための5つの質問を手がかりにその図式化を試みたい．

4．2 成果の3つの領域とその土台――8つの目標との関係

ドラッカーはその著作を通じて組織や個人が成果をあげる方法について述べている．そしてあらゆる企業の目的は「顧客の創造」にあるという有名な命題を提唱している．

また成果は，市場・顧客，商品・サービス，流通チャネルという3つの領域に現れるとも述べている．市場・顧客の領域にはニーズと期待があり，商品・サービスの領域には価値と効用がある．流通チャネルはその2つの領域を結びつけるものである．つまり，企業の最終目的である顧客の創造は，成果の3つの領域の適切なバランスによって達成されると言い換えることができる．そして企業のあらゆる活動はこの3つの領域のバランスに向けられていると見ることができる[15]．

ドラッカーによればマーケティングとイノベーションは成果をもたらす2大機能であるとされる．つまりマーケティングとイノベーションは成果の3領域に直接かかわるもの考えてよい．次に，人的資源，マネジメント能力，資金と資源はいわゆるヒト・モノ・カネという経営資源そのものであり，生産性はプロセスに関わるものである．つまりこれらが成果の3領域を支える土台として位置付けることができる．こうして成果，プロセス，経営資源という階層構造が明らかとなる．これによって差別化システム図との類似性が明らかとなった．

また，社会的責任の目標はこの図式の倫理的側面を支えるものであり，必要利益の目標は財務的条件を示すものである．成果をあげる構図の内側に利益を位置づけない点ではNorreklitや根来の視点と共通している．

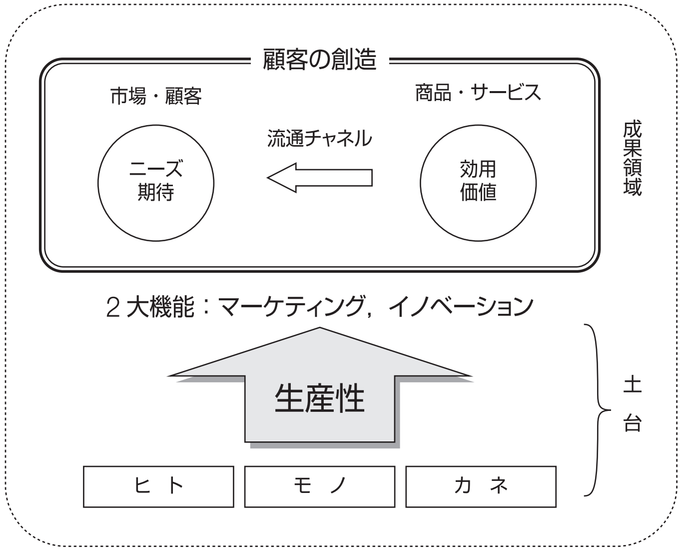
以上の整理を元に，成果の3領域と8つの目標を利用した因果関係の図式を整理すると次のようになる．

この図式の成果領域と土台（生産性，ヒト・モノ・カネの経営資源）の部分が差別化システム図の3階層の構造にそのままあてはめることでドラッカーの経

図表6　8つの目標の位置づけ

マーケティング	成果の領域に関わる目標
イノベーション	成果の領域に関わる目標
人的資源	経営資源（ヒト）の目標
マネジメント能力	経営資源（ヒト）の目標
資金と資源	経営資源（モノ・カネ）の目標
生産性	プロセスの目標
社会的責任	成果をあげる図式の倫理的側面
必要利益	成果をあげる図式の財務的な条件

図表7　成果の3領域とその土台



出典：筆者作成

営戦略論の実践フレームワークとなる．社会的責任と必要利益の目標は必ずしもフレームワークに入れても入れなくてもさほど問題はない．必要利益は別途に予算策定において考慮すればよく，社会的責任は因果関係というよりはその正当性についての視点といえるからである．

次にこの図式においてあいまいなままになっているマーケティングとイノベーションの意義について検討を加える．

4．3　ドラッカーの経営戦略論による戦略マップの提起

成果の3つの領域とマーケティング及びイノベーションとの関係を考える上で，ドラッカーが最も重視する事業の定義についての5つの質問が手がかりになる．5つの質問とは次のようなものであり，図のようにこれによってマーケティングとイノベーションに関する最も基本的な質問にもなっている[16]．

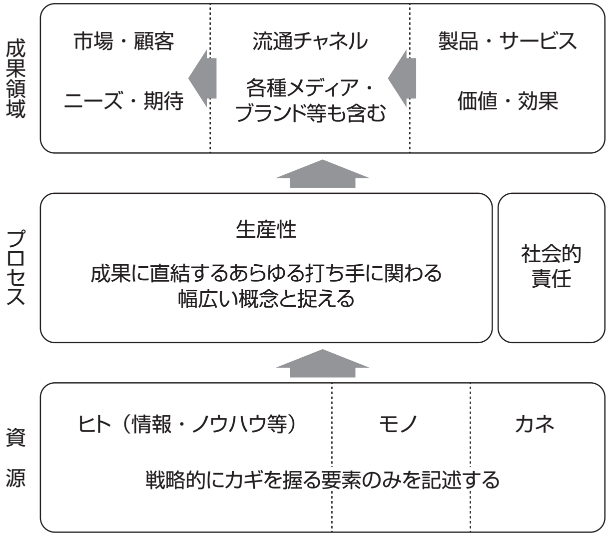
図表8　事業の定義のための5つの質問の位置づけ

質問	位置づけ
顧客は誰か？ 顧客はどこにいるか？ 顧客は何を買うか？	マーケティングの質問
事業はどうなるか？ 事業はどうなるべきか？	イノベーションの質問

この整理からマーケティングとは成果の3つの領域のバランスをとる取り組みのことであることが明確になる．またイノベーションとは未来から現在の事業を眺めて望ましい状況を作り出していくことであることがわかる．誤解を恐れず単純化するならばマーケティングは現在の視点から成果の3領域のバランスを取ることで，イノベーションとは未来の視点から成果の3領域のバランスを取ることといえる．

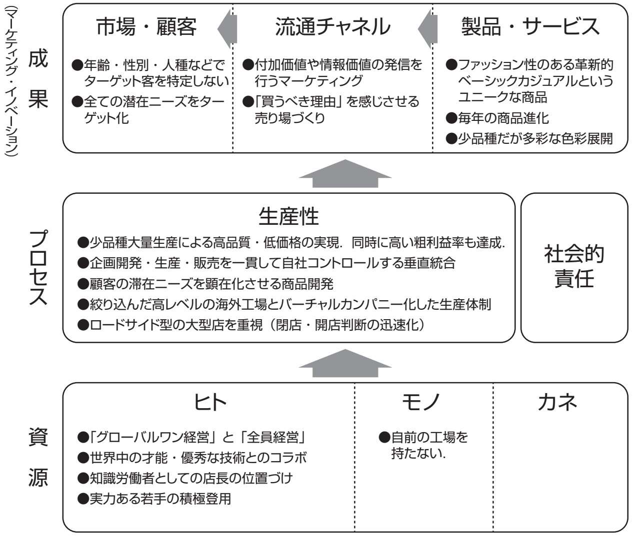
つまりマーケティングとイノベーションとは時間軸の違い（現在・未来）はあるものの，成果を生み出す点では同類型の機能であると結論づけることができる．したがって図表7の成果領域の部分には，マーケティングの目標，イノベーションの目標が包括されることになる．ここまでの議論をまとめて実践のための戦略マップとして筆者が考案したものが下記のもの（便宜上，本稿では「ドラッカー戦略マップ」と呼ぶ）である．

図表 9　ドラッカー戦略マップ



出典：筆者作成

図表 10　ドラッカー戦略マップの具体例――ユニクロ（ファーストリテーリング）の事例



出典：一橋大学「マイケル・ポーター賞」のHPの戦略紹介を元に筆者作成．
（http://www.porterprize.org.winners.html）

図では，差別化システム図における「ターゲティング・差別化」の領域が成果の3つの領域のバランスに置き換えられているだけであることが分かる．また各要素同士の因果関係も厳密には記述せず，相互に影響を及ぼし合う関係として表現されている．この戦略マップからスコアカードを作成することはさほど困難ではない．

5. まとめ

本稿ではBSCの4つの視点の因果関係の仮定についての問題点から戦略マップの改善の必要性を指摘した．また根来による差別化システム図が戦略マップの実務的な問題点に対して大きなメリットをもたらすことを明らかにした．さらにドラッカーの経営戦略論の要点を抽出すると根来の差別化システム図と親和性が高いことが明らかとなった．そして今回提起したドラッカー戦略マップ（仮称）によって経営戦略が成果をあげるまでの道筋が明瞭に示されることを具体例によって明らかにした．

今回の事例では大手企業を取り扱っているが，フレームワークが単純であるため中堅・中小企業においても活用可能なものとなっている．現実に筆者もこのドラッカー戦略マップを使用しているが，事業の現状分析，事業戦略の立案，必要資源の検討等の助言においてその使い勝手の良さを実感している．1時間程度あればそれなりの戦略マップが描けるため，頻繁に戦略検討を行うことができる点にメリットがある．

本稿では企業の目的が顧客の創造であり，それは成果の3つの領域のバランスによって実現されること．それを現在の視点で行うことがマーケティングであり，未来からの視点で行うことがイノベーションであるとの仮定を置いている．この単純な図式化には批判の向きもあろうがドラッカーの主要概念は多義的であり，本稿のような読み方も可能であると考える．今後はこのドラッカー戦略マップをより洗練させるとともに実務的なノウハウの蓄積も行っていきたい．

【注】

(1) 本稿は日本会計研究学会第69回大会における発表（2010年9月9日）をまとめたものである．

(2) Kaplan, R. S. & Norton, D.P.（1992）, The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review, January-February*, pp.71-79（本田桂子訳「新しい経営モデル　バランス・スコアカード」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2003年8月号，46-57頁）．

(3) Norreklit, H.（2000）, The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some Its Assumptions, *Management Accounting Research*, Vol.11, pp65-88.
(4) Norreklit, *ibid*., p70.
(5) 乙政佐吉（2003）「バランス・スコアカード研究の方向性・導入，業績評価，コミュニケーションの側面から」『六甲台論集　経営学編49（2）』29－47頁.
(6) 福田哲也（2007）「バランス・スコアカードの概念的検討『4つの視点』間関係を中心に」『経済系』第232集，関東学院大学，46－64頁.
(7) 福田，前掲書，53頁.
(8) 福田，前掲書，57頁.
(9) Norrekiltは「低コストで高度な顧客価値を生み出す行動の連鎖は，良好な財務結果へとつながる．これは因果関係の問題ではなく，コンセプトに本質的に備わる論理である．」と述べている（Norreklit, *ibid*., p74）.
(10) 根来龍之（2004）「事業戦略と因果モデル——活動システム，戦略マップ，差別化システム」早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズNo.6.
(11) M. Porter（1996）, What Is Strategy? *Harvard Business Review*, November-Desember, 1996, pp.61-78（竹内弘高訳『競争戦略Ⅰ』第2章，ダイヤモンド社，1999年）.
(12) 根来（2004），前掲論文，5頁.
(13) Drucker, P. F.（1954）, *The Practice of Management*, Harper&Row（上田惇生訳『現代の経営』（上）ダイヤモンド社，2006年）訳書82－120頁.
(14) 2010年7月にドラッカー「マネジメント」研究会から「マネジメント・スコアカード」に関する成果報告書が公表されている．マネジメント・スコアカードとはドラッカーの8つの目標をBSCのスコアカードと同様に実務的ツールとしたものである．本報告書では8つの目標について多彩な考察が行われている.
(15) Drucker, P. F.（1964）, *Managing for Results*, Harper & Row（上田惇生訳『創造する経営者』ダイヤモンド社，2007年）訳書.
(16) Drucker, P. F.（1973, 1974）, *Management: Tasks, Responsibilities*, Practices, Harper & Row（上田惇生編訳『［エッセンシャル版］マネジメント——基本と原則』ダイヤモンド社，2001年）訳書22－28頁.

【略歴】1963年生まれ．早稲田大学政治経済学部政治学科卒業，中央大学大学院法学研究科修了（修士）．㈱TMAコンサルティング代表取締役・浅沼総合会計事務所所長．税理士・公認内部監査人.

ドラッカー・マネジメントにおける知覚

Perception of Drucker's Management

丸山有彦
Naohiko Maruyama

Summary

Drucker valued perception for managing an organization. Communications are indispensable for the organization, and Drucker had been laying the foundation as communications are perceptions. Perception still has not been positioned as an element of Drucker management in his *Practice of Management*. Drucker introduced an element of perception by *Managing for Results*, then he has laid the foundation as communications are perceptions by *Management*.

1　新しい世界観

1957年出版の『変貌する産業社会』(1)において，ドラッカーは，新しい世界観が常識となっていると書いた．この新しい世界観の現実のなかでは，デカルト的世界観は通用しなくなり，理性万能主義は否定されることになる．近代合理主義の時代に拠り所とされてきたものが意味をなくしたのである．

新たな世界観において関心を持たれるものは，因果律ではなく形態である．個々の部分ではなく，全体が問題となる．

ところが，われわれはデカルト的な体系の世界観を捨てたにもかかわらず，まだ新しい体系，方法論，公理を手にしたわけではないとドラッカーは指摘するのである．こうした新しい世界観について，ドラッカー自身は，どのようにして認識を深め，自らのマネジメントの中に取り入れて来たのだろうか.

2　ハイエクの影響

ドラッカーが理性万能主義を批判し，脱デカルトの立場をとる過程で，オーストリア学派，ことにハイエクの影響があったのではないかと推定される．もともとオーストリア学派の人々はドラッカーにとって身近であった．その議論は関心を引いたことだろう.

ここにハイエクの影響を思わせる次のような経緯がある.

ドラッカーは，1942年出版の『産業人の未来』[(2)]において，「理性万能主義がもたらしたもの」を分析している．

ヒトラーの源流を遡っていくとルソーにたどりつく．すなわち，〈ルソーからヒトラーまではまっすぐに系譜を追うことができる〉というのである．この線上に，スターリンをはじめとした全体主義者がいる．

それでは，ルソーの思想の何が問題だったのであろうか．

ここでドラッカーは，啓蒙思想が理性を絶対視することを指摘している．ルソーは「一般意思」という理性の外側にある非理性的絶対の存在を持ち出す．完全であり絶対であるがゆえに万物に君臨するという一般意思を振りかざす．こうした思想からは，個人の理性や個人の自由を認める考えは生まれない．ルソーは〈個人の理性，個人の自由を認めるそぶりさえ見せなかった〉のだとドラッカーは書いている．

ここにおいてドラッカーは，〈ルソーと戦うには，ルソーが拠り所としていたものを直接攻撃しなければならない〉と主張するのである．

それでは，「ルソーが拠り所としていたもの」とは何であったのか．

この点についてハイエクは，その回答を示すかのように，1945年の講演「真の個人主義と偽りの個人主義」[(3)]で，「ルソーが拠り所としていたもの」がデカルト主義である旨を語っている．

ハイエクのいう「真の個人主義」とは，ジョン・ロックやバーナード・マンデヴィル，デヴィッド・ヒューム，さらにアダム・スミスやエドマンド・バークなどの著作に見られる個人主義である．

一方，「偽りの個人主義」とは，〈主としてフランスなど欧州大陸の著作家たち〉が提示するものであり，ここでは〈デカルト的合理主義が支配的な役割を果たしている〉のである．

デカルトからはじまる〈この社会契約的個人主義，もしくは社会諸機構の「設計」理論の発展〉の中で大きな存在だったのがルソーであった，とハイエクは言う．

ルソーが拠り所としていたものは，デカルト的世界観であった．

ドラッカーの「新しい世界観」を読むと，ハイエクの主張そのままの考えではないにしろ，そこには共通した考え方の基調が読み取れる．

3　組織の原理

ドラッカーが，新しい世界観を認識していく過程で，ハイエクの提示した枠組みから影響を受けた可能性は十分にありそうだが，しかしその後，両者の関心はかなりの違いを見せることになる．両者の著作は，大きく異なる展開をしている．

ハイエクがあまり注目していなかったものに対して，ドラッカーは注目しているのである．それは，組織の原理であった．

1950年出版の『新しい社会と新しい経営』[(4)]は「世界的な産業革命」の章から始まる．

ここでドラッカーは，現在，世界的な革命が起きているという認識を示している．このアメリカ発の革命は，〈その普遍性において，その衝撃において，人類史上未曾有なものであった〉と言う．

すなわち，〈ヘンリー・フォードが“T型”第一号を製造してから40年たらずの間に，社会の基盤を変えてしまった〉のである．

その真に革新的な原理は，「大量生産」という考え方であり，「あらゆる製造活動にとって基本的な組織原理」である．それどころか，〈大量生産の原理は製造業に限られるものではなく，“人々を共働させるための組織を作るうえで一般的な原理”であることさえも，十分に明らかになった〉という．

こうしたアメリカの産業界の大量生産から始まった革命は，「社会の原理」となり「人間の組織の原理」となった．

以上のような認識の下，ドラッカーは組織の原理を洞察する[(5)]．

大量生産により，作業ごと，職務ごとの専門分化が生じることになった．専門化が進み過ぎた結果，他人の職務について即座に理解することができない．また，生産物と自分との関係に関しては，さらにはっきりしない．全体と個人の関係も，トップのごく少数にしか見えない，ということが起こってくる．

このままでは，大量生産は成り立たなくなる．この原理を機能させるには新しい制度が必要である．すなわち，コミュニケーションが成立つ制度が必要である．

こうした仕組みによって，自分の仕事の目的，社会の目的との関係が理解されないと，大量生産の原理は機能しなくなるというのである．

一方のハイエクには，組織についての視点があまりなさそうなのである．

とはいえ，ハイエクの著作で確認したのは，「真の個人主義と偽りの個人主義」『経済学と知識』『社会科学にとっての事実』『社会における知識の利用』『競争の意味』『「自由」企業と競争的秩序』のみである．理解も十分に伴ってはいない．しかし，そもそも組織への言及がなされてないのである．

ドラッカーとは関心の方向が違うことは確かだろう．

青木昌彦は言う．〈ハイエクにとって，企業は企業家個人に過ぎないのであって，組織としての企業の理論がないのである〉(6)．

ドラッカーは企業をはじめとした組織のマネジメントを発明したと言われる．組織への関心がマネジメントの著書として結実したのが，1954年出版の『現代の経営』であったことは知られている．

しかし，『現代の経営』が到達点であったわけではない．ドラッカーは，この書を書いた後も，さらに自らのマネジメントを開拓していった．

3年後に出版された『変貌する産業社会』の「新しい世界観」において，ドラッカーは「経営学」一般についての不満を書いている．

〈私が日常関心を抱いている経営学についても，満足な状態にあるわけではない．この学問は“企業”とか“経営過程”といった形態概念があってこそはじめて成り立つのである．それなのにわれわれの全部が全部，企業で本当に重要なことは，組織の環境とか従業員の成長とかあるいは計画を通じて形成される企業の性格や目的などの過程的性格であると強調している．しかしわれわれが企業について研究する際，いかに科学的に研究しようと思っても，実際には各作業の仕事量を測定するといった全く機械的，静止的な研究に終始するか，あるいはせいぜい組織の法則や定義を手がける程度に終わってしまうにちがいない．〉(7)

この文章を読むと，自らのマネジメントについても，まだ改善していく余地が十分あること，書き進めて行くべき点が残されていることを感じていたように読める．自らのマネジメントのさらなる発展を示唆しているようにも読める．

4 『純粋理性批判』

ドラッカーのいう新しい世界観を考える際に，ハイエクが真の個人主義の思想の源流としたイギリス経験主義を検討することは，大いなる示唆を与えてくれそうである．

イギリス経験主義は，反デカルト主義の思想である．理性万能主義を否定する哲学である．しかし，この思想をそのまま受け入れることは難しい．

イギリス経験主義の哲学においては，認識とは，感覚的経験にもとづく経験的認識だということになる．その代表的な哲学者であるヒュームは，認識の源泉を「知覚」であるとした上で，知覚を印象と観念の二つに区分する．観念は，印象のいわばコピーにあたる．

問題なのは，こうした考えにもとづいて，数学や物理学の認識の確実性までも否定していることである．これでは，新しい世界観の基礎とはなりえない．理性万能主義を受け入れることは難しいが，数学や物理の論理の確かさを否定するわけにいかない．

知られるように，この問題を解決したのがカントであった(8)．カントは，『純粋理性批判』において，一定範囲内で理性的認識の効力を認めるという考えを提示した．

すなわち，理性の純粋な認識には限界があり，普遍的妥当性を持つ認識がある一方で，普遍性をもたない認識がありうると構成したのである．

デカルトは，肉体を通じて入ってきた感性的な観念を全部排除して，その残ったものを「理性」とする．方法的懐疑によって，感性的な観念を排除するのである．こうして残った理性に普遍的な妥当性を認めていた．しかし，カントは『純粋理性批判』でこうした理性の普遍的妥当性を否定する．

同時に，イギリス経験主義哲学のように，同じ理性的認識だからということで，数学や物理学の法則の普遍性や客観性を否定して，相対的真理に過ぎないとすることも容認しない．カントは，われわれの感覚に現れる現象は，空間と時間の中にあり，こうした現象の空間的規定や時間的規定に関してなら，先天的に認識できるとする．すなわち数学や物理の法則などは，普遍的な認識であるのだ．

ドラッカーは，1989年出版の『新しい現実』の終章「分析から知覚へ」(9)で，カントの『純粋理性批判』に言及しつつ，新しい世界観の必要性を再確認している．

新しい世界では，概念的な分析に加えて，知覚的な認識が必要となり，その均衡が必要であると指摘している．

1781年に出された『純粋理性批判』の歴史的な意義は大きい．世紀を越えて西欧の哲学を支配してきたことをドラッカーは評価する．理性を対象としたカ

ントの論考によって，概念的な分析の問題は，かなり解決されたといえそうである．今度はカントに倣って，知覚的な認識を問題にしなくてはならない．新しい哲学の登場が求められるのである．

ドラッカーは，『新しい現実』の終章を，〈カントならばこれを「純粋知覚批判」と名付けるにちがいない〉と締めくくっている．

新しい世界観に関して，1957年の『変貌する産業社会』で提示した問題意識は，1998年の『新しい現実』においてもぶれていない．さらに議論を進め，「知覚的な認識」が問題なのだと明確に指摘したのである．そして物理的な世界観から生物的な世界観への移行であると指摘したのであった．

この間，マネジメントの分野において，ドラッカーは，どのように知覚を扱ってきたのだろうか．

ドラッカーのマネジメントにおける知覚の位置づけの変遷を見る前に，知覚の扱い方についてのドラッカーの原則的な立場を見ておく．

ドラッカーは，理性万能主義を否定する立場に立った上で，カントが理性を色分けしたように，知覚に絞りをかけている．

すなわち，知覚というものが，単に感じることを意味するなら，知覚は役に立たないのである．それでは，見たいものを見るに過ぎないからである．「見えること」「見えるようにすること」でなくてはならない．

しかし，ここから，知覚の分類や定義に向かうわけではない．それでは知覚を一つの対象物として分析しているに過ぎない．ドラッカーは，知覚を重視して適用すべき状況を提示する．そして，どう知覚が使われていくべきかを論じている．

新しい世界は，生物的な世界観に立つ．ドラッカーが自らのマネジメントを構築していく際に，いわば適用範囲と処方を問題にすることで「純粋知覚批判」を行ったということになるだろう．

5　プラグマティズムの影響

もう一度，1950年出版の『新しい社会と新しい経営』での洞察に戻って考えて見たい．

2つのことに注目したい．

一つは，20世紀初めにはじまった大量生産方式という考え方は，40年足らずの間に進行したアメリカ発の革命的な動きであったという指摘である．

もう一つは，大量生産方式という考え方が，人々を協働させるための組織を作る原理となったこと，そして，この原理に必須なのが「コミュニケーション」であるという指摘である．

まず，前者から見ていく．

大量生産方式が成功した背景には，ヘンリー・フォードの成功，さらに，フレデリック・W・テイラーの研究が基礎にあったことはドラッカーの指摘するところである．

同時に，アメリカが発展する過程で背景にあった哲学はプラグマティズムである．

ここでは，プラグマティズムの影響を考えて見たい．

〈プラグマティズムは最もアメリカ的なものの考え方であり，今日のアメリカ資本主義社会とその文化を築き上げてきた基調である〉ともいわれる[(10)]．

この哲学は一つの明確な体系があるわけではない．パース，ジェームズ，デューイを代表とする．提唱者のパースは，後になって，ジェームズらの主張するプラグマティズムの理解が自分のものと違うとして，「プラグマティシズム」を新たに提唱することになる．しかし，その基調には共通性が見られる．

プラグマティズムは，反デカルト主義の立場に立つ．そして，知覚を重視する．「プラグマティズム」という用語は，カントの『純粋理性批判』の用語が典拠である．こうした経緯からも明らかだが，プラグマティズムの哲学では，イギリス経験主義哲学のように，すべての理性が相対的であるとは考えない．

パースは，知覚の法則を用いて，事物の本当の姿はどうであるかということを推論によって確かめることができるとしている．その際に重視されるのが「経験」である．その事物について十分な経験をもっているなら，さらに十分に考えを練るならば，ひとつの真なる結論に到達するとしている[(11)]．

ここで注目すべきことは，パースの言う推論には時間軸という視点があることだ．原因から結果への流れだけでなく，結果から時間を遡る推論も当然成り立つ．われわれが推理をするときの思考の流れがそれに当たる．あるいは，成果を検証していく場合，フィードバックがそれにあたる[(12)]．

ジェームズも，プラグマティックな方法というものは，原理や範疇，仮想的必然性といった思考から離れて，結実，帰結，事実に向かおうとする態度であると言っている．ジェームズのいうプラグマティズムも，因果律を対象とする

哲学ではない．

したがって，プラグマティストは，事実と具体性に執着することになる．各々の場面，場合における真理の働きに着目して観察する．そして，これを一般化していくという方法が取られる(13)．

知覚を重視する点も共通する．〈概念と知覚という二つの精神的機能が，互いに役立ち合うように働いている．知覚は思考を刺激し，思考は知覚を豊かにする．私たちは，ものをよく見るほどよく考える．また，よく考えるほど直接経験においてよく観察し，細部がくわしくなり，知覚の明瞭な区分がだいじになってくる〉とジェームズは述べている(14)．

ドラッカーの著作の中で，こうしたプラグマティズムの影響を感じさせる典型的な文章は，1964年出版の『創造する経営者』の「本書の課題」に見られる(15)．

〈本書は，「何をなすべきか」についての本である．すなわち，本書は，成果をあげるために取り組むべき課題を扱っている〉

〈本書は，何をなすべきか，いかになすべきかを知るための視点，概念，方法を明らかにしようとする〉

〈本書は，あらゆる種類の企業における私のコンサルタントとしての経験にもとづいている．全て実証済みの経験である．現実の企業における経験である〉

〈本書は，理論的というよりも実務的である．〉

『創造する経営者』において，ドラッカーは自らのマネジメントの中に「知覚」という用語を使うようになった．

まず，マーケティングにおいて知覚の必要性を論じている．

さらに今後の方針，目標を立てる際に，〈すでに起こった未来を見つけ，その影響を見ることによって，新しい知覚がもたらされる〉と，知覚をマネジメントの要素として扱っている(16)．

また，知識分析の結果をマーケティング分析にフィードバックする必要性も論じている．

ただし，以上は，いずれもわずかに触れるのみである．

これが1974年の『マネジメント』にいたると，フィードバックの仕組みを作ることを論じ，さらに後述するように，知覚をマネジメントに取り込む試みが一気に進む．

一方，1954年の『現代の経営』では，まだ知覚に関しても，フィードバックに関しても，そうした用語は使われていない．

1954年の『現代の経営』から1964年の『創造する経営者』にいたる間に，ドラッカーのマネジメントに新たな変化が起こったように思われる．それは，ドラッカーが自らのマネジメントに知覚を導入しはじめたということである．

ここでは，その過程で，直接的あるいは間接的にプラグマティズムから学んだ可能性を指摘しておきたい．

6　コミュニケーション

次に，ドラッカーのもう一つの指摘について見ていきたい．

大量生産方式という考え方が，人々を協働させるための組織を作る原理となったこと，そして，この原理に必須なのが「コミュニケーション」であるという指摘である．

この点，『マネジメント』を見れば，ドラッカーがコミュニケーションを自らのマネジメントに体系づけたことが明確になる．『マネジメント』では，コミュニケーションについて1章を立てて論じている．コミュニケーションとは，知覚であると論じている．

コミュニケーションには受け手が必要である．受け手に伝わらなくては，コミュニケーションは成立しない．コミュニケーションが知覚である所以である．

さらにドラッカーは，コミュニケーションとは期待である，コミュニケーションとは要求である，コミュニケーションは情報ではない，と指摘する．

コミュニケーションにおいては，複数人の知覚が使われる．人は，期待するものだけを知覚しようとするがゆえに，コミュニケーションにおいて問題が生じてくる．

こうした指摘につづいて，ドラッカーは，コミュニケーションを自らのマネジメントに位置づける．すなわち，自己目標管理こそコミュニケーションの前提となると論じるのである．

組織におけるコミュニケーションは，われわれの中の一人から，われわれの中のもう一人へ伝達するものである．

1950年の『新しい社会と新しい経営』においては，コミュニケーションの方

向が，上から下へなのか下から上へなのかよく読み取れないが，『マネジメント』においては，コミュニケーションは知覚する者からなされるべきであり，下から上へのコミュニケーションが問題なのだとしている．部下の関心を理解し，期待に焦点を合わせること，つまり，コミュニケーションを部下にとってのツールとして使うことになるとも書いている．

自己目標管理をなすためには，自己評価のための明確な情報が必要である．それは数字である必要もなく厳密でなくてもいいが，明瞭であることが必要であるとしている．すなわち知覚の伝達の前提には，伝えたいことが明らかでなくてはならないのである．

ところで，自己目標管理は『現代の経営』ですでに提唱されていたものである．そこでは，相互理解のために，上に向かってのコミュニケーションが必要であることも論じられている．

しかし，『現代の経営』では，知覚に関する言及がない．コミュニケーションには経験の共有が不可欠であり，知覚の対象が形態であるという十分な認識がなかったようだ．

どうやらドラッカーは，自己目標管理を実現し，コミュニケーションがうまくいくための方法を，『マネジメント』で明示したらしい．

その根拠になりそうなのが，『現代の経営』と『マネジメント』における目標に対する考え方の違いである．

『現代の経営』では，目標を検討する際に尺度が必要であるとしていた．

〈焦点を絞り，事実を集め，意思決定と活動の有効性についての尺度を用意することによって，判断を可能にすることである〉としている(17)．

これに対し，『マネジメント』では，〈測定の尺度はいまだ不十分〉であるとしながら，〈状況を把握するための知識はすでに得ている．目標を検討できるだけの知識は手にしている〉と言う(18)．

知覚を働かせれば，十分な判断ができるはずだということであろう．

以上に見てきたように，知覚の導入によって，ドラッカーのマネジメントは大きく飛躍したと思われる．

【注】

(1) P. F. ドラッカー『ドラッカー全集2』ダイヤモンド社，p.420-
(2) P. F. ドラッカー『名著集10』ダイヤモンド社，p.180-
(3) F. A. ハイエク『個人主義と経済秩序』春秋社，p.5-
(4) P. F. ドラッカー『ドラッカー全集2』ダイヤモンド社，p.3-7
(5) P. F. ドラッカー『ドラッカー全集2』ダイヤモンド社，pp.31-33
(6) 青木昌彦『移りゆくこの十年 動かぬ視点』日経ビジネス人文庫．p.161
(7) P. F. ドラッカー『ドラッカー全集2』ダイヤモンド社，pp.431-432
(8) 木田元『反哲学史』講談社，pp.138-153
(9) P. F. ドラッカー『新しい現実』ダイヤモンド社，pp.369-383
(10) ウィリアム・ジェームズ『プラグマティズム』岩波文庫（表紙）
(11)「世界の名著48」パース『論文集』「探求の方法」中央公論社，p.71
(12)「世界の名著48」パース『論文集』「概念を明晰にする方法」中央公論社，p.76-
(13) ウィリアム・ジェームズ『プラグマティズム』岩波文庫，p.55
(14)「世界の名著48」ウィリアム・ジェームズ『哲学の根本問題』中央公論社，p.323
(15) P. F. ドラッカー『創造する経営者』ダイヤモンド社，pp.3-4
(16) P. F. ドラッカー『創造する経営者』ダイヤモンド社，p.261
(17) P. F. ドラッカー『名著集2』ダイヤモンド社，p.88
(18) P. F. ドラッカー『名著集13』ダイヤモンド社，pp.131-132

【略歴】渋谷油絵教室代表．早稲田大学中退．専門学校講師を経て，現在，企業の業務マニュアル作成，取扱説明書作成を指導．文書作成に関するセミナー講師．関心領域はドラッカーの思考法．

マネジメントに織り込まれた「自由の条件」

The Necessary Condition for Freedom Is Included in Drucker's "Management"

和光良一
Ryoichi Wako
(株)日興電機製作所)

Summary

P. F. Drucker is presenting the necessary condition of freedom by *The Future of Industrial Man*. The necessary condition is included in Management. For instance, it is "Integrity."

1．はじめに

「自由」という単語は，危険な言葉だ．人の心を熱くさせる一方，意味は曖昧で誤解を生みやすい．ドラッカーは「哲学」という言葉を使うことに対して「大げさである」として，非常に慎重であった[(1)]．同様に，この「自由」という言葉を使うことに対しても，とても慎重であったのではないかと思う．そのため，一見すると分かりにくいが，『産業人の未来』で提示されているドラッカーの自由に対する考え方が，その後のマネジメント関連の記述にも，脈々と流れているのではないかと思われる．これを理解しておくことは，ドラッカーの他の著作を読み，さらには実践する上での一助になるものと考える．

2．『産業人の未来』で提示された「自由の条件」

『産業人の未来』で提示された，ドラッカーの「自由」に対する考え方を私なりに整理して，これを理解しておきたい．『産業人の未来』第6章「自由な社会と自由な政府」の中で，ドラッカーは自由に対する多くの示唆に富む指摘をしているが，その中で，今回，特に着目したいのは以下の二つの点である．

［指摘1］自由が成立しうるには，二つの同時に満たすべき必要条件がある
　条件その1：完全な人間の存在を認めない

　条件その2：絶対真理が存在すると考える
［指摘2］自由とは価値観に関わる選択であること

指摘1で言う「完全な人間」とは，絶対真理に到達しうる者のことである[(2)]．また，「絶対真理が存在すると考える」ことは，すなわち意思決定に責任を持つと言うことである[(3)]．まず，［指摘1］について見ていきたい．

もし誰かが完全な人間となって，絶対真理に到達しているとするならば，その人は唯一絶対の正しい価値を持っているということになり，これに従うしかない．その誰かに従わないということは，それだけで悪ということになる[(4)]．中間というのはありえない．中間があるということは，その誰かが絶対真理に到達していないと考えることだからだ．完全な人間の存在を認めるならば，その人間の支配は必然となる．そこに自由はない．従って，「完全な人間の存在を認める」ことの必要条件は，自由が成立しえないことだ[(2)]．

もう一つ，「絶対真理が存在するとは考えない」場合は，ドラッカーが述べているように，相対主義に陥らざるを得ない[(3)]．「何が正しいか」ではなく「どちらが強いか」が全てになってしまう．これを，日本人に馴染みのある言葉で表現するならば，「勝てば官軍」である．あるいは，実用主義的に，その場しのぎの判断が正当化される．所詮正しい答えはないとするならば，その場しのぎで判断しても，あるいは出鱈目な判断であっても良いということになってしまう．そのような世界では，責任ある判断などは意味をなさない．結果が全てであり，勝者が敗者を支配することが正当化される．ここにも自由は成立しえない．従って，「絶対真理が存在すると考えない」ことの必要条件は，自由が成立しえないことだ[(3)]．以上を整理すると，以下の様な命題となる．

自由が成立しない場合の命題：(「完全な人間の存在を認める」あるいは「絶対真理の存在を認めない」)
⇒「自由が成立しえない」

上記命題の対偶は，以下のようになる
対偶：「自由が成立しうる」⇒「完全な人間の存在を認めない」かつ「絶対真理の存在を認める」

これは［指摘1］の命題そのものである．

さて，次に「自由は価値観に関する選択である」という，今回，着目したもう一つの指摘についても考えておきたい．ドラッカーは『産業人の未来』で以下のように記している．

しかるに自由とは，価値に関わる問題である．このことは「科学的真理」なるものの存在の否定を意味する．存在しうるものは「科学的正確さ」に過ぎない(5)．

確かに,価値観によらない技術的な設問に対しては正しい答えがあるだけだ．あるいは誤った答えがあるだけだ．正しい答えがあるならば，正しい答えを選ぶ上で，選択の余地はない．選択の余地があるのは，それが絶対に正しいとは誰にも言えないような人によって異なる「価値観」に関わる設問の場合だけである．価値観に関する選択については，人によって正しい選択が異なる場合もありうる．一人一人がそれぞれ正しいと思う選択を，責任を持って選択することに意味がある．価値観に関する選択の場合，「誰か一人が正しい」ということは言えないからだ．これが言えてしまうと，［指摘1］で示された自由が成立しうるための一つ目の必要条件を満たさなくなってしまう．一人一人が自分の価値観に沿って選択する時，そこに自由がありうるのである．

以上,自由が成立するためには,完全な人間の存在を認めないことと,同時に,人間には到達できないが，絶対に正しい価値観が存在するという考え方が必要であること，そして，自由とは価値の選択であることを見てきた．次に，この自由に対する考え方に由来すると思われるドラッカーの記述について，私が見つけた範囲で紹介していきたい．

3.「マネジメント」に織り込まれた「自由の条件」

(1) マネージャの資質

組織のマネジメントについてのドラッカーの記述には，自由の条件に合致しているものがある．ここでは先に見てきた［指摘1］の自由が成立しうる二つの必要条件のうちの一つ「絶対真理の存在を認める」ことについて考えていきたい．「絶対真理の存在を認めない」とどうなるか．『産業人の未来』の記述通り,この世には「本当に正しいことはない」ということになり,相対主義となり,

強いものが強いことを根拠として，正義の名のもとに支配する世の中になってしまう．

ドラッカーが，マネジメントする者に元から備わっているべきとしている唯一の資質が，「真摯さ」である(6)．ドラッカーは「真摯さ」を定義することは難しいとも言っている(7)．しかし，この「自由の条件」という文脈から考えると，多少はこの「真摯さ」ということの意味を理解する助けになるのではないかと思う．

完全ならざる人間（マネジメント）が，それでも完全を求めて，すなわち責任を持って決断し行動する時，初めてその組織に自由が息づき，その組織で働く人たちも生き生きと自己実現していくことが可能になるのだ．このような，責任を持って決断する態度を「真摯さ」と表現しているのではなかろうか．

(2) マーケティングとイノベーション

ドラッカーによれば，企業が持つ二つだけの基本的な機能が，「マーケティング」と「イノベーション」である(8)．そしてマーケティングとは「顧客の欲求，現実，価値からスタート」することである(9)．ドラッカーの著述には頻繁にこの「価値」という言葉が出て来る．この場合の「価値」とは，「顧客が何を価値とするか」ということであり，すなわち「価値観」のことである．そしてこれは自由に関わるもの，すなわち選択に関わるものと考えた方が理解しやすいのではないかと思う．顧客の自由は，顧客が自分の価値に従って選択することである．同じスペックの製品ならば,一般的に顧客は価格が安いほうを選択する．価格が安いほうが顧客にとっては価値が高いということだ．しかし，どんなに価格が安くても,自分にとってまるで価値がないものを顧客が買うことはない．顧客にとって大事なのは価格よりも以前に，自分にとって価値があるかどうかなのだ．顧客の価値観に沿った選択肢が多いほど，顧客にとっての自由は増える．逆に顧客の価値観に沿った選択肢がなければ，そこに顧客の自由はない．顧客が価値と感じるものを選択肢として提供できるようにするために，マーケティングは行わなければならないのだ．顧客の価値に沿った選択肢を提供できない企業は，顧客の自由を奪っていることになるのだ．すなわち，マーケティングは顧客の自由を守ることなのだ．

次に，イノベーションに関わる記述については以下のようなものがある．

イノベーションが生み出すものは，単なる知識ではなく，新たな価値，富，

行動である[10].

この場合の「価値」もマーケティングの場合と同じように，顧客の選択に関わるものだ．マーケティングが，既に顧客の持っている価値に焦点を合わせているのに対して，イノベーションは，今まで顧客が持っていなかった新しい「価値」の創造に焦点を当てている．マーケティングが，顧客の自由を守るものであるとすれば，イノベーションは新しい自由を作り出す．イノベーションによって，今まで誰も持っていなかったような新しい価値観を顧客が持つようになれば，それまで存在していなかった多くの選択肢が，新しく存在しうるようになる．すなわち，もともと存在しなかった新しい自由が生まれると言うことだ．

企業が持っている二つだけの基本的な機能であるマーケティングとイノベーションは，「自由」というキーワードを用いると，とてもシンプルに表現できるようになる．すなわち「顧客の自由の維持と創造」である．

4．実践における「自由の条件」（製造業における自主的な改善活動）

では，実践においてこの「自由の条件」は，どのように位置づけることができるだろうか．一つ例をあげて検証してみたい．

筆者の職場は製造工場である．従来，製造業においては，組立の手順書や作業標準類の作成は，作業員ではなく管理者の仕事とされていた．作業員は，頭ではなく手を動かすことを求められていた．弊社の工場でも，以前はそのように運営されていた．社長から言葉では，「知恵を出せ」と言われていても，実際の仕事で作業者が知恵を出す余地は残されていなかった．管理者が作った手順書通りに手を動かすことが品質を担保し，生産性を維持する唯一の方法と考えられていた．作業者は意見を求められることはあっても，それが実際の作業手順に反映されるかどうかは，手順書を作成する管理者の判断に委ねられていた．

この事例において，作業者から見れば，手順書を作る管理者は「正しい存在」である．たとえ作業者が心の中で，そうは思っていなかったとしても，組織の規律上は管理者が作業者よりも「正しい存在」であることを前提としている．このような前提においては，作業者に自由はない．今回着目したドラッカーの自由に関する［指摘1］に照らして考えれば，一つ目の必要条件が満たされていない状態だ．

さて，わが社においては，ここからさらにひどい状況に陥っていく．管理者の人数が減ったため，人手が足りなくなり，作業手順書の更新が滞り出したのだ．古い作業手順書は徐々に陳腐化し始め，だんだんと実際の作業とは合わなくなってきていたが，その更新もされない．そのため，熟練工員は，手順書を無視し始めた．このような状況でも品質を保つことができたのは，作業者が全員熟練工だったからである．作業者を入れ替えない限り，品質は確保できた．実際に高い品質を実現しているのは手順書ではなく，人であるということだ．しかし，そのために人員配置は固定化され，ますます人手不足に拍車が掛かった．では，このような状況で，生産性の方はどうなったかと言うと，これもずっと現状の維持に留まっていた．熟練工が，その仕事に特化して作業し続け，さらに自分がやりにくい手順を無視して作業するのだから，生産性は上がりそうなものだが，実際にはそうはならない．生産性が上がるほどには，作業内容が変わっていないからだ．なぜなら，手順書を無視しているとは言っても，手順書が陳腐化して実行できない場合に，やむをえずこれを変えて作業しているだけなので，それ以外の作業は真面目に従来の手順書通りに作業していたからだ．しかし，そこには「正しい作業手順はこうあるべき」という考え方はなく，その時々の現実に合わせた対処がなされているだけである．つまり実用主義に陥ってしまっていたのだ．ドラッカーの自由に関する［指摘1］に照らして考えると，自由を成立しうるための二つ目の必要条件も損なわれた状態になっていた．

しかし，現在，弊社の工場では，この状況は変わってきている．まず，従来は管理者が責任を負っていた作業手順書の変更，修正は，原則として各作業者に割り振られた．管理者の人数が減ってしまったため，必要に駆られての措置ではあったが，結果として起こったことは過去に見られなかったほどの改善件数の増加であった．なぜ増加したのか，ということは一概には言えないが，ここでは「自由の条件」に着目して，弊社の工場で何が起こったかを見ていきたい．

まず，作業手順書の作成が，管理者の手から，自分たち実作業者の手に移ったことによって，「管理者が作った手順書だから正しい」という前提が成立しなくなってしまった．手順書に無条件に従うべき根拠がなくなってしまったのである．作業者において，［指摘1］で示されている自由が成立するための，

一つ目の必要条件がこれで満たされた．もう一つの必要条件である「絶対真理の存在を認める」についてだが，これは，この場合「絶対的に正しい作業手順が，きっとあると考える」と読み替えることができる．実は，これも作業者が，手順書に責任を持つようになったことで，もたらされたのである．たとえ作業内容は，文書化する前と同じであったとしても，文書化するということは，自分以外の人にもその方法で作業を実施させる可能性が出て来るということだ．多少なりとも真摯さというものを持ち合わせている人ならば，自分でも明らかに「おかしい」と思っているような方法を，そのまま手順書に載せ続けることはだんだんとできなくなってくる．自分では「おかしい」と思っている従来の手順を，改めることが，すなわち改善活動である．蛇足かもしれないが，付け加えておきたい．ISO9001の品質マネジメントシステムでは，この作業手順書などを文書としてシステムの一部と見なしている．そして，ISO9001規格要求事項では，このシステムが「完全に整っていること」を要求している．この「完全に整っていること」という訳語の元の言葉は「integrity」である．この「integrity」という言葉は，私たちが読んでいるドラッカーの著作においては，「真摯さ」と訳されている．

このように，弊社において手順書に対する責任を，作業者へ移管したことによって，作業者は，自分の仕事をする上での自由を成立させる必要条件を手にしたと言えるのではないだろうか．もちろん，必要条件が整ったからと言って，自由が成立するとは限らない．それなので，これは改善活動が活発化した原因とまでは言えないが，その下地を作ったということは言えるのではないかと思う．

では，改善活動の活性化は，作業者の自由の発露なのであろうか．この点に関しては，先にあげた［指摘2］の「自由は価値観に関わる選択である」という命題を用いて見ていきたいと思う．

製造工程における改善活動は，作業手順の中からムダを排除して品質や生産性を向上させる取り組みである．これは技術的な課題であるから，技術的な正解があるはずだ．とすれば，そこに自由が入り込む余地はないのではないか，と考えたくなる．しかし，ものづくりというのは，それほど単純で限定された世界ではない．「やってみなければ分からない」というのが本当の技術である．例えば，一つの製品を作るのにA工程，B工程，C工程という三つの工程が必要だったとする．この時，各工程の中身をそれぞれ見直すべきか，それともA工程とB工程との間を見直すべきか，あるいはB工程とC工程との間を見直すべきか，あるいは工程の分け方そのものを見直すべきか．確かに技術的な課題ではある．しかし，これは「やってみなければ分からない」という類の課題を含んでいる．もちろん一定の手筋というものはある．パレート図を作成して，最もコストが掛かっているところから攻めていく等の，いわゆるQC手法がある．例えばA工程，B工程，C工程のそれぞれの所要工数をグラフに描いて，最も大きい工程から検討を始めるという手筋だ．しかし，これでは工程と工程との間に対する検討は，最初から選択肢から外されている．データを集計する時点で，既に価値観による選択が行われてしまっているのだ．つまり，実際どこに宝の山が埋まっているかは，本当のところ掘ってみなければ分からないということである．すなわち，具体的に検討して取り組んでみるしかない．しかし，それには当然，検討に要するコストもかかり，実際に試す場合にはリスクも伴う．小さい改善を積み重ねていくのか，それとも準備に時間はかかっても，思い切った改善に取り組むのか，どちらのほうがより近道かは，やってみなければ正解は分からない場合が多いのである．このような場合の選択は，実際に検討を行う担当者がどちらに価値を感じるかによるしかない．小さい改善の積み重ねが向いている人は，小さい改善の積み重ねをしていくべきだし，じっくり準備をして大きな改善をする方が向いている人は，そのやり方をしていくべきなのだ．正しい答えにいたる道順は無限にあるといっても過言ではない．もちろん，課題を絞り込んで，問題を限定してしまえば，その中での最適な解は，技術的にシンプルに求められるかもしれない．そこには自由はないだろう．しかし，無限にある道順の中から，正しい答えにアプローチする仕方を絞り込むところまでは，価値に関わる選択と言ってもよいのではないかと思う．そう考えると作業者による改善件数の増加は，作業者による改善するポイントの選択が増加したということであり，それは価値に関わる選択であり，すなわちそこには以前と比べて多くの自由が発露している，と言えるのではないかと思う．

5．まとめ

以上，見てきたように，ドラッカーのマネジメントに関する記述の中には，自由を成立させるための必要条件が，織り込まれていると考えて良いと思う．

しかし，本来，自由という言葉は，もっと慎重に使うべき言葉なのだと思う．何かについて「これは自由を成立させるために必要である」という言い方をす

ると，あたかもそれだけで「正しいこと」であり，絶対的に価値あるものだという主張として受け取られかねない．ドラッカーの著述は，そういう教条的な主張とは対極にあるはずである．従って私たちは，ドラッカーが自由について述べていることを，ただ信じるだけでは駄目なのだ．そこで，最後に，自由という言葉を使う際の戒めとして，やはり『産業人の未来』からドラッカーの，この言葉を引用しておきたい．

自由とは真理の存在を前提とした懐疑である[11]．

【注】

(1) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2001]『マネジメント［エッセンシャル版］――基本と原則』ダイヤモンド社，p.141.
(2) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2008］ドラッカー名著集10『産業人の未来』ダイヤモンド社，p.141.
(3) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2008］ドラッカー名著集10『産業人の未来』ダイヤモンド社，p.143.
(4) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2008］ドラッカー名著集10『産業人の未来』ダイヤモンド社，p.142.
(5) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2008］ドラッカー名著集10『産業人の未来』ダイヤモンド社，p.155.
(6) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2001]『マネジメント［エッセンシャル版］――基本と原則』ダイヤモンド社，p.130.
(7) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2001]『マネジメント［エッセンシャル版］――基本と原則』ダイヤモンド社，p.147.
(8) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2001]『マネジメント［エッセンシャル版］――基本と原則』ダイヤモンド社，p.16.
(9) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2001]『マネジメント［エッセンシャル版］――基本と原則』ダイヤモンド社，p.17.
(10) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2001]『マネジメント［エッセンシャル版］――基本と原則』ダイヤモンド社，p.266.
(11) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2008］ドラッカー名著集10『産業人の未来』ダイヤモンド社，p.144.

【略歴】 図書館情報大学大学院修了．㈱日興電機製作所代表取締役社長．

ドラッカー思想の革新

The Innovation of Drucker' Thoughts

疋田秀裕
Hidehiro Hikita
（特定社会保険労務士）

Summary

Today, Drucker' thoughts are classic. Still, Drucker' thoughts are great. Many people study Drucker' thoughts and they innovate Drucker' thoughts. For many people, Drucker' thoughts are origins of *The Practice of Management*.

1．序論

例えば，藤原（1998）によれば「福沢の経済思想の解明を志向する者にとっての最終あるいは究極の目標は，いうまでもなく，かれの経済思想の総体的な把握であり，特質の解明」[1]である．福沢とは，福沢諭吉のことにほかならないが，この藤原による福沢諭吉の経済思想研究の定義をドラッカー思想研究者に適用するならば，「ドラッカー思想の解明を志向する者にとっての最終あるいは究極の目標は，いうまでもなく，かれの思想の総体的な把握であり，特質の解明」ということになる．

しかし，思想とは解明することができる存在であるのか，という問題が生まれる．渡辺（1998）は「巨大な思想は，いかなる意味においても，完結することがない．大きな謎を残して思想家は死んで行く．フロイトが創始した精神分析も，思想史上，永遠に里程標であり続ける学問である」と論じる[2]．フロイトが遺した『モーセと一神教』の訳者である渡辺は，フロイトという巨大な思想家の思想には完結がないと論じている．つまるところ，思想という存在は，研究者が解明しようとしても解明できない存在ということができる．とりわけ，その思想が巨大であればなおさらである．ドラッカーもフロイトと同様に巨大な思想家であることは広く認識されている．であるならば，ドラッカー思想の解明は達成不可能な課題ということができる．

しかしながら，藤原が福沢諭吉の経済思想研究を続けたように，思想研究者が後を絶たない理由とは何か．筆者の本論文での目的は，この問題への解答を

試みることである．また，この問題への解答からドラッカー思想を研究するとはどのような意味を持ち得るのか，という筆者なりの見解を示すことも目的とする．

2. 異本

古今東西，人間の思想は書によって著され，遺されてきた．その書は言葉によって書き著されてきたのであるが，ここで言葉の問題が生じる．鈴木（1973）によれば，「ことばの『意味』は，個人個人によって，非常に違っている」のであり，「ことばの『意味』は，ことばによって伝達することはできない」[(3)]のである．鈴木による言葉の意味が個人ごとに違っていること，言葉の意味は言葉によって伝達することができないこと，この2つの意味するところを具体的な例で明示すると，ライオンという言葉は広く認識されている．この言葉についてライオンを知らない人間に伝達する場合，言葉だけで伝達することは不可能である．とても大きな猫の一種，と伝達することは可能でも，これだけではライオンを正確に伝達したことにはならない．ライオンをトラから区別するには不十分な伝達になる．仮に，このような伝達を細かく加えていっても，絶対的な意味での充分はないと鈴木は主張している．結局のところ，ライオンという存在を実際に視覚で捉えて言葉と一致させる作業が必要になるのだが，この時の個人ごとの体験は一人一人違っている．ライオンを好意的に捉えた人とそうでない人とでは，相対的な差異が生じる．言葉の世界では，ライオンという存在は絶対的な存在にはなりえない．ライオンを知らない人はごく少数であることが考えられるため，ライオンという言葉から各個人にイメージされる存在には多くの共通部分が多いだろうことが推測される．従って，現実的にはライオンという存在は言葉によって伝達可能であると認識される．しかし，ここで捉えられるライオンは絶対的な存在に近い相対的な存在であり，個人ごとに完全に一致するライオンが存在しているわけではない．

このように言葉には個人ごとに違った意味があり，正確には伝達できない性質がある．そのような言葉の連鎖によって，人間の思想は書によって著されてきたのであるから，思想を完全に理解することは不可能である．さらに，書には言葉の問題だけではなく，解釈の問題もつきまとう．

ここで捉えられる解釈の問題とは，外山（1963）によって提唱された読者論である[(4)]．外山が捉える読者論とは「相対的な読者をかかえている文学作品にあって，多数の読者が画一的な解釈を下すことは不可能に近い．ある特定の作品を読者がめいめいのコード・ブックを頼りに読解した結果は，厳密にはその作品のトランスレイション（置換え）による解釈であって，読者のコンテクストを反映する新しい異本である」と論じられる．書を読解する過程で読者は作者の意図を読み取ることは難しいと外山は捉えている．ここでの作者を思想家，読者を思想研究者と置き換えるならば，思想研究者が思想家の言わんとしていることを理解することは難しいと解釈できる．むしろ，思想研究者は思想家とは異なるめいめいのコード・ブックによって，思想家の思想をトランスレイション（置換え）して解釈してしまう存在である．外山が論じたコード・ブックとは，「ことばは暗号であるということもできる．暗号を解読するためには暗号書（コード・ブック）が必要であるが，われわれは，めいめいに違ったコード・ブックをもった暗号の解読者なのである」というものであり，前述の鈴木が論じた，ことばの意味は個人によって違っていることと同義である．

渡辺が指摘した巨大な思想家の思想には完結がない，ということであるが，そもそも思想には完結があろうとなかろうと解明不可能な宿命を帯びていると考えるほうが妥当である．それは，鈴木が指摘したように，ことばの意味は個人によって違っており，そのことばによって思想は表現されているからという問題が横たわっているからである．また，外山が指摘したように，思想はことばで表現されて書に遺されるが，この書を解釈する過程で読者（思想研究者）は作者（思想家）の作品を画一的に捉えることはできず，多様な捉え方をしてしまう存在だからである．

外山は読者の多様な作品の捉えた結果を異本と表現する．外山（1978）によれば，「作品は読者に読まれることで変化する．そして，あとからあとから新しい読者があらわれる．文学作品は物体ではない．現象である．読者が新しい読み方をすれば，作品そのものも新しく生れ変る」[(5)]のである．この新しい読み方によって生れ変った作品が異本ということになる．従って，時間の経過とともに異本を多く生み出した原形，すなわち古典作品はすぐれて多くの読者に読まれた作品であるということができる．外山の表現を引用するならば「解釈は無意識で，多くの場合，無形のコピーである．すぐれた作品とは，いつまでも原形を崩さずに保つ表現のことではなくて，活潑に新しく興味あるコピーを生み出す力をもったものである．十人十色の解釈があって，それらが，たとえ

どんなにバラバラであっても，収斂する方向にあるなら，その原形はすぐれたものであると言ってもよい．原形のみによって価値が決定するのではない．コピーによっても原形の価値は定まる」．

ここで外山が用いたコピーという表現は異本に同義であるが，コピー，すなわち異本はすぐれた原形から誕生するのである．従って，巨大な思想家の思想は解明されることに意義があるのではなく，時間の経過とともに多くの異本を生み出すことに意義があるのである．多くの思想研究者が後を絶たない理由とは，思想家が遺した思想に完結がなくて解明不能な謎が多いからではなく，そのすぐれた思想を通して思想研究者自らの異本を生み出す力を思想家の残した思想には宿っているからである．つまり，巨大な思想家は，多くの思想研究者を惹き付けてやまない原形となる思想を提示しているのであり，思想研究者はその原形となる思想から多くの異本を新たに誕生させているのである．

3．ドラッカー思想の革新

巨大な思想家とは，多くの解明不可能な完結がない思想を遺した者のことではなく，多くの思想研究者に異本を生み出させる原形となる思想を提示した者のことであると論じた．本節では巨大な思想家の一人であるドラッカーの思想が原形となり，多くの異本が誕生したと推測される事例を論じる．まず，ドラッカーの著名な思想の一説を選び，その思想からさらなるすぐれた思想が誕生したと推測される三つの事例を論じることにより，ドラッカー思想が後世に残した功績を論じる．

3.1　顧客の創造

ドラッカー思想の中でも，広く代表的な思想として認識されているものに，「顧客の創造」がある．ドラッカー（1954）には「企業とは何かを理解するには，企業の目的から考えなければならない．企業の目的は，それぞれ企業の外にある．事実，企業は社会の機関であり，その目的は社会にある．企業の目的として有効な定義は一つしかない．すなわち，顧客の創造である」(6) とある．顧客の創造とは，すなわち市場の創造と考えられる．顧客が社会の中で欲する製品やサービスを企業が創造する．そのために，企業は日々，新たな需要に応えうる製品やサービスの開発に努力する．この企業活動にはマーケティングとイノベーションが欠かせない．ドラッカーも論じている通り，顧客が必要としているものを察知して製品やサービスを開発して生産し販売する．顧客が必要としているものは何かを絶えず考える．そして，新しい製品やサービスの開発にはイノベーションが必要となる．ドラッカーは1954年の著作において，「工場が生産したものを販売すること」から「市場が必要とするものを生産すること」への時代の変化を読み，マーケティングの重要性を提示する一方でマーケティングだけでは企業は不十分であることを論じている．企業は市場が必要としている製品やサービスを供給するだけではなく，より優れた経済的な製品やサービスを創造する必要があり，そのためには企業はイノベーションを発揮しなければならない．

ドラッカー（1985）は「価値と満足を創造し単なる素材を資源に変える．あるいは新しいビジョンのもとに既存の資源を組み合わせる．この新しいものを生み出す機会となるものが変化である．イノベーションとは意識的かつ組織的に変化を探すことである」(7) と論じている．イノベーションとは新しいものを創造する際に必要となる変化に対応する行動である．

ドラッカー思想を代表する「顧客の創造」には，マーケティングとイノベーションが欠かせない．そして，このマーケティングとイノベーションに関する思想は他者によってどのように捉えられていったのか．あるいは，どのように変化していったのか．この場合の変化は前節で論じた異本に関わるものである．

3.2　ブルー・オーシャン戦略

ドラッカーの顧客の創造とはすなわち，市場の創造であるが，この市場の創造をブルー・オーシャンと定義したのがキムとモボルニュである．キムとモボルニュ（2005）は「レッド・オーシャンは今日の産業すべてを表す．つまり，既知の市場空間である．かたやブルー・オーシャンとは，いまはまだ生まれていない市場，未知の市場空間すべてをさす」(8)．と論じる．これは従来の市場は提供される製品やサービスが決定されており，競合他社が多く，顧客の関心への訴求効果はもはや価格しか考えられない状況を意味する．ここでの価格とは低価格のことであり，低価格の製品やサービスしか顧客の心を捉えられない市場競争に陥った状況のことである．従来の市場に対して未知の市場とは未開拓の新たな需要を掘り起こせる市場のことであるとキムとモボルニュは主張する．

新たな顧客を創造するための未開拓市場をブルー・オーシャンと名付けたキムとモボルニュは，既存市場となったレッド・オーシャンの市場では，企業はとかく競合他社に勝とうとする発想から抜けきれないと論じる．しかし，ブルー・オーシャンの市場では，競争のない未知の市場空間を創造することに発想の主眼を置き，競争自体を無意味にすることを目的とする．このキムとモボルニュの主張する「ブルー・オーシャン戦略」とドラッカーの主張する「顧客の創造」には共通点がある．それは，既存の市場に安住してしまった企業は崩壊してしまうということである．ドラッカー（1985）は「産業や市場の構造は非常に安定的に見えるため，内部の人間は，そのような状態こそ秩序であり，自然であり永久に続くものと考える．しかし現実には産業や市場の構造は脆弱である．小さな力によって簡単にしかも瞬時に解体する．そのときその産業に属するあらゆる者が直ちに行動を起こさなければならなくなる．昨日までと同じ仕事のやり方をしていたのでは惨事を避けられない．つぶれる」(9) と論じる．ドラッカーは従来の市場への安住に警鐘を鳴らす一方で，産業や市場の構造変化は企業が新しい市場を創造するためのイノベーションの好機と捉えている．キムとモボルニュ（2005）は「レッド・オーシャンでは各産業の境界はすでに引かれていて，誰もがそれを受け入れている．競争ルールも広く知られており，各社ともライバルをしのいで，限られたパイのうちできるだけ多くを奪い取ろうとする．競争相手が増えるにつれて，利益や成長の見通しは厳しくなっていく．製品のコモディティ化が進む，競争が激しさを極めるため，レッド・オーシャンは赤い血潮に染まっていく」(10) と論じる．キムとモボルニュも既存の市場での競争では，企業の生存は厳しさを増していく過程を指摘する．

しかし，このような既存市場だけでは企業は生き残ってはいけないことを論じながら，では，どうすれば新たな市場を創造していけるのか．ドラッカーが提示した「顧客の創造」という概念を拡張すべく新たな異本ともいうべき「ブルー・オーシャン戦略」を提示したのがキムとモボルニュである．キムとモボルニュ（2005）は「残念ながら，ブルー・オーシャンについては海図など存在しない．ここ25年間というもの，戦略研究は主として，レッド・オーシャンでの競争に焦点を当ててきた」(11) と主張する．そこで，ドラッカーの「顧客の創造」を「ブルー・オーシャン戦略」として，より具体的に新たな顧客，すなわち新たな市場を創造するための方法論にまで踏み込み，キムとモボルニュなりの新たな「顧客の創造」という異本を作り出した．キムとモボルニュはドラッカーの「顧客の創造」というコンテクストを踏まえつつ，自らの新しい「ブルー・オーシャン戦略」を提示した思想家である．

3.3　価値共創

ドラッカーの「顧客の創造」も，キムとモボルニュの「ブルー・オーシャン戦略」も，製品やサービスを提供する企業側の視点から捉えた新たなる市場の創造について論じた概念である．この企業側の視点を持ちながら，顧客側の視点も取り入れた思想に「価値共創」というものがある．この概念はプラハラードとラマスワミに提示された．

プラハラードとラマスワミ（2004）は「企業が中心となって価値を創造するという産業体系は，過去100年以上にわたって優れた成果を上げてきたが，最近の現実は，この伝統的体系に見直しを迫っているようだ．価値創造のための新たな枠組みが求められている．価値の『共創』という従来にない発想こそが，その新たな枠組みに当たるだろう．そして共創の出発点となるのが，消費者の役割変化なのである」(12) と論じる．ここで論じられている消費者の役割変化とは，従来は企業の提供する製品やサービスを受容していた消費者が，単なる受け身の立場から積極的に企業側へ歩み寄っていくようになったことである．なぜ，このような変化が生じたのか．この変化には，企業と消費者との間に横たわっていた情報格差が縮まったことがあげられる．インターネットなどを通じて消費者がかつてないほどに情報を入手できるようになったのである．これまでは情報の弱者側であった消費者は，情報の強者側である企業からの製品やサービスの供給をそのまま受け身の姿勢で受け入れていた．ところが，消費者側もそれなりの情報を得られるようになると，企業側が提供する製品やサービスの良し悪しの判別がつくようになる．そうなると，消費者は企業側の言い分をそのまま鵜呑みにはしなくなる．企業も消費者側の言い分を受け入れ，製品やサービスに反映させるようになる．このような企業と消費者の共作による製品やサービスの成立を「共創」と定義された．

プラハラードとラマスワミは企業と消費者は価値を共創すると考える．従来，市場の製品やサービスの価値は企業側が一方的に創り出したものである．大量生産，大量消費は，企業側が消費者側をリードするような形で導いたものである．価値は企業が創造するものであり，価値の土台をなす製品やサービスが消費者の需要を生み出すとの発想が存在した．企業が価値を創造するのであるか

ら，製品やサービスの価格は一方的に企業が決定し，消費者は一方的に受け入れるしかなかったのである．しかし，企業が創る製品やサービスの情報に消費者が追い付くようになると，消費者は受け身の姿勢で企業が生み出す価値をあるがままには受け入れなくなった．消費者も企業の価値創造の活動に参加するようになったのである．

ドラッカーの提示した「顧客の創造」とは，企業側の視点から創られたものであり，消費者側の視点が欠落している．しかし，この思想が『現代の経営』によって提示されたのは，1954年というインターネットが消費者に情報の道具として行き届いていなかった時代であることを考えねばならない．つまり，ドラッカーの「顧客の創造」という企業側の発想にもとづいた思想は，21世紀の現代においては古典になりつつある．同じ21世紀に「ブルー・オーシャン戦略」という思想を提示したキムとモボルニュは，ドラッカーと同じく企業側の視点から発想し，「顧客の創造」をより実践的な方法でもって著したのであるが，同時代に企業側の視点と消費者側の視点を併せ持った思想を提示したプラハラードとラマスワミとは対比的である．

企業側の視点から価値を創造するというドラッカーの思想は永らく産業界の常識であったことを認めつつ，現代は企業側の視点からではなく，消費者側からの視点も必要な時代であり，企業と消費者が共に価値を創る時代認識を示すことによって，プラハラードとラマスワミはドラッカーの思想をさらに推し進める異本を提示した思想家である．

3.3　イノベーションの民主化

ドラッカーの思想，すなわち「顧客の創造」とは，企業側の視点，つまり供給サイドに立ったイノベーションを論じたものである．このドラッカー思想を推し進める形で21世紀に発展的な思想を提示したのがキムとモボルニュによる「ブルー・オーシャン戦略」である．この思想は，企業側の視点に立った「顧客の創造」を市場の中でどのように実践していくかという方法論を提示したものであり，ドラッカー思想の延長線上にある発展的な異本である．ところが，同じ21世紀にこれらの思想とは違う視点を持った思想が提示された．それがプラハラードとラマスワミによる「価値共創」という思想である．この思想がドラッカーやキム，モボルニュと違うのは，企業側の視点からだけではなく消費者側からの視点も取り入れていることである．従来の産業界の常識となっていた製品やサービスの価値は，それらを提供する企業が創造するものであるという思想から抜け出し，製品やサービスの価値は企業と消費者が協力して創造するという両サイドに立った視点を持った思想であることが特色である．ドラッカーの思想から大きくかけ離れていくプラハラードとラマスワミの思想は，ドラッカー思想を古典に位置付ける存在感を発揮し，ドラッカーの「顧客の創造」という思想から大きく脱皮した異本であると前節において筆者は捉えたと論じた．

本項では，プラハラードとラマスワミの思想よりも消費者側の視点に立った思想を取り上げる．イノベーションの民主化を提示したヒッペルの思想である．

ヒッペル（2005）は「『イノベーションの民主化』とは何か．筆者はそれを製品やサービスの作り手であるメーカー（製造業者）ではなく，受け手であるユーザー自身の，イノベーションを起こす能力と環境が向上している状態と定義する」(13) と論じる．この概念は，従来の企業が主導であったイノベーションの現場がユーザーという消費者に力関係が逆転していく状況を提示している．この背景には，消費者の多様な価値観があげられる．従来の大量生産で消費者の市場ニーズに合致させるという企業側の戦略では捉えられない消費者ニーズの多様性があり，市場に欲しいものが見つけられない消費者が自らイノベーションを起こして製品やサービスを改良していく時代を論じている．ヒッペルは消費者をユーザーということばで論じているが，ユーザーは自らの成果をユーザー間同士で，すなわち消費者が消費者と手を取り合ってお互いに情報を公開し，イノベーションを起こしているのである．そこには，従来の企業がイノベーションを自社に囲い込んで非公開とし，自社のみの利益をまず考えるという発想が存在しない．消費者は自らの成果を無料で公開すれば，この成果をより利益につなげてくれる他の消費者の成果を享受できる．利益を享受した消費者が今度は見返りに他の消費者の利益のために自らの成果を無料公開する．このような消費者同士のウィン・ウィンの関係が消費者コミュニティで行われている事実をヒッペルは指摘する．ウィキペディアというオンライン辞書は，消費者間のオープンな情報公開によって成り立っている事例もヒッペルによって紹介されている．また，オープンソースという存在もヒッペルによって紹介されているが，この方面に関しては梅田から引用する．梅田（2006）は「オープンソースとは，あるソフトウェアのソースコード（人が記述したプログラムそのもの）をネット上に無償で公開し，世界中の不特定多数の開発者が，自由にそのソフ

トウェア開発に参加できるようにし，大規模ソフトウェアを開発する方式のことである．ソフトウェアが構築されていくプロセスがすべてオープンになっていて，劇場的空間の中でイノベーションの連鎖が起こっていくのだ」[14]と論じ，リナックスの成功事例をあげている．

このように消費者が消費者同士でコミュニティを作り，無償で情報を公開することによって新たなイノベーションを起こしていく時代には，企業はどのようにイノベーションに参加していくべきであろうか．オープンソースの事例から，ヒッペルは消費者が企業の力を借りずに製品の開発も普及も行うことができる点を指摘し，その上で企業は消費者が開発したイノベーションを製品化する側に回ったり，消費者がイノベーションを起こすために必要な製品やサービスを提供する側に回ることを指摘している．いわば，企業は消費者が価値を創造するのを助ける側，補助する側に回るということである．

企業側の視点から捉えた「顧客の創造」というドラッカーの思想はキムとモボルニュによる「ブルー・オーシャン戦略」によって，より広く企業が市場を創造するための方法論を提示することによって異本化された．ところが，プラハラードとラマスワミによる「価値共創」の思想は，企業側の視点だけではなく，消費者の視点も取り入れて企業と消費者が協力して価値を創造していくというドラッカー思想を古典に導くほどの方向転換がなされた．そして，プラハラードとラマスワミ以上に消費者を重視した思想を提示したヒッペルは，市場に価値ある創造を引き起こすイノベーションは消費者側にあり，企業は消費者の補佐に回るべきと説くまでにいたった．市場における顧客の存在，イノベーションの発揮において，ドラッカー思想は古典になりつつあり，新たな思想家によって21世紀という時代背景を背負った思想がドラッカーの異本として提示されるようになった．

4．結論

思想研究者が後を絶たない理由とは何か．それは渡辺が指摘した巨大な思想家の思想には完結がなく，大きな謎が残されているからではなく，研究者が巨大な思想家の思想に触れることにより自らが新たな異本ともいうべき思想を創造するからである．この思想研究者に思想を創造させる力を持っているという点において，巨大な思想家は偉大なのである．このように考えるならば，ドラッカー思想の研究の意義についても答えを出したことになる．ドラッカー思想の研究の意義とは，ドラッカーという巨大な思想家に触れることにより，ドラッカー思想研究者自らが新しい思想という異本を創造することにほかならない．

ドラッカーが提示した「顧客の創造」という思想が著されたのが1954年である．その後，21世紀に入り，ドラッカーが鬼籍に入る頃にドラッカー思想を逞しく発展させる思想家が誕生しているのは興味深い．キムとモボルニュはドラッカー思想を大きく捉えて新たな概念を提示してみせた．プラハラードとラマスワミはドラッカー思想の視点を補充した思想を提示した．さらには，ヒッペルによる思想は「企業が顧客を創造する」というドラッカー思想の前提を完全に覆してしまうような概念が提示され，ここにドラッカー思想の異本が完成されてしまったのではないかと考えられてしまうほどである．

ドラッカー思想が古典となりつつあることは，ドラッカー思想の研究を進める者にとっては喜ばしいことである．なぜならば，古典とはすぐれて多くの読者に読まれ，多くの異本を生み出した原形にほかならないからである．

外山（1978）は「作品が人間の心の中で生き続けて行くには，広義の異本によるほかはない．時間と空間の作用を受けると作品は変化する．それを立証するのが異本であって，本文の変化をともなわない，解釈による内質的異本の多くなっている現在においても，異本は作品の生命の客観的相関物である」[15]と論じる．作品（本論文においては思想に相当）が人間の中で永遠に生き続けていくためには，多くの読者（本論文においては思想研究者に相当）によって異本化されなければならないのである．そして，その時代ごとに合致した思想にドラッカー思想が異本化されることによって変身していく様は，ドラッカー思想の時代を超えた革新を示している．

なお，本論文の反省点について触れておかなければならない．本論文では，ドラッカー思想を外山の提示した読者論を用いて異本という分析を試みているが，ドラッカー思想を異本化したと論じたキム，モボルニュ，プラハラード，ラマスワミ，ヒッペルがドラッカー思想の中核をなす「顧客の創造」という1954年に発表された思想を土台として，彼らが自らの思想をドラッカー思想の異本化から生み出したという根拠が示されてはいない．確かに，キムやモボルニュ，プラハラードやラマスワミにはドラッカーからの引用が認められるのであるが，「顧客の創造」からは引用されている形跡が見当たらなかった．また，ヒッペルにいたっては，ドラッカーからの引用すら示されていない．こうした

事情がありながら，彼らの思想がドラッカー思想を土台に異本化したものと断じることは本来は許されることではないであろう．ただ，ヒッペルが論じているように，永年の企業側の視点に立った価値の創造からの脱却を提示するにあたり，その視点がドラッカー思想のコンテクストを含むものであることは察しがつくことであり，広く認められるのではないかと筆者は考えている．

最後に，本論文は，筆者がドラッカーという巨大な思想家に惹き付けられ，自らもドラッカー思想の異本化を試みたものであることを付け加えておく．

【注】

(1) 藤原昭夫（1998）『福沢諭吉の日本経済論』日本経済評論社，p.2.

(2) Freud, S.（1939）, *Der Mann Moses Und Die Monotheistische Religion*, Verlag Allert de Lange（渡辺哲夫訳（1998）『モーセと一神教』日本エディタースクール出版部）.

筆者が引用した箇所は2003年にちくま学芸文庫から文庫化された文献の7ページに記述されている渡辺哲夫の訳者まえがきによる．

(3) 鈴木孝夫（1973）『ことばと文化』岩波新書，p.92.

(4) 外山滋比古（1963）『近代読者論』垂水書房.

筆者が参考とした文献は1969年にみすず書房より出版された改訂増補版である．

(5) 外山滋比古（1978）『異本論』みすず書房

筆者が参考とした文献は2010年にちくま文庫より出版されたものである．

(6) Drucker, P. F.（1954）, *The Practice of Management*, Harper&Row（上田惇生訳（2006）『現代の経営』（上）ダイヤモンド社，p.46）.

(7) Drucker,P. F.（1985）, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Collins（上田惇生訳（2007）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，p.15）.

(8) Kim, W. C. and Mauborgne, R.（2005）, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press（有賀裕子訳（2005）『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社，p.20）.

(9) Drucker, P. F.（1985）, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Collins（上田惇生訳（2007）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，p.74）.

(10) Kim, W. C. and Mauborgne, R.（2005）, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press（有賀裕子訳（2005）『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社，p.20）.

(11) K Kim, W. C. and Mauborgne, R.（2005）, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press（有賀裕子訳（2005）『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社，p.21）.

(12) Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V.（2004）, *The Future of Competition*, Harvard Business School Press（有賀裕子訳（2004）『価値共創の未来へ』ランダムハウス講談社，p.20）.

(13) von Hippel, E.（2005）, *Democratizing Innovation*, The MIT Press（サイコム・インターナショナル監訳（2006）『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス，p.14）.

(14) 梅田望夫（2006）『ウェブ進化論』筑摩書房，p.28.

(15) 外山滋比古（1978）『異本論』みすず書房（ちくま文庫版のp.49より引用）.

【略歴】1971年，青森県生まれ．千葉商科大学商経学部経済学科卒業，多摩大学大学院経営情報学研究科修士課程修了．多様な業種・職種を経験して現在は特定社会保険労務士．また，ソーシャル・リスクマネジメント学会認定の企業危機管理士．近年の関心領域は哲学．

活動報告

Our Annual Activities

『文明とマネジメント』バックナンバー目次

Back Numbers

Vol. 1　2007年

■第2回大会レジュメ

第2会大会スケジュール
ドラッカーに見る知識労働……小沢道紀
ドラッカー思想を情報化に活かす……谷島宣之
ドラッカーとマーケティング……大木英男
21世紀の実業を求めて……瀬戸篤
Introducing People-Centered Management into a Public Organization:
A Case of the National Police Agency of Korea……Pyeong Jun Yu
ドラッカーの洞察眼――先天か，後天か……李在奎
ドラッカー先生と中小企業向けコンサルティング……國貞克則
【基調講演①】大学新時代の作法――大学職員のイノベーション……高木直二
【基調講演②】賢慮型リーダーシップと知の方法論……野中郁次郎
【パネルディスカッション】……上田惇生，瀬戸篤，大島岳，谷島宣之，大塚三紀子

■研究論文および研究ノート

J. ワットとアダム・スミス……瀬戸篤
ドラッカーから学ぶ「情報化」の基本……谷島宣之
「ドラッカーの顔」研究……大木英男
問われる企業の株主偏重経営……藤島秀記
近代社会認識の到達点とドラッカー思想……宮内拓智
非営利組織の原点を築いたP. F. ドラッカー――日本の民間非営利事業への警鐘……田中弥生
障害者支援におけるソーシャル・ファームの可能性――ドラッカー理論よりの検討……星野晴彦
ドラッカーマネジメント・思想の根底にあるもの――その思想と実践を結ぶ一考察……佐藤等
【研究ノート】渋沢栄一，安岡正篤，ドラッカー……野上武利
【研究ノート】『現代の経営』から学ぶこと……根岸正名

■第1回大会　報告論文・要旨

大学の革新――ドラッカーさんの「イノベーション論」から学んだこと……坂本和一
ポストモダンの哲学……上田惇生
保守と変革……井坂康志
ドラッカーに見る日本的経営……谷崎敏昭
ドラッカー・マネジメントにおける顧客の概念の意義について……時津薫
経営の現場で活かすドラッカー哲学――出来る奴になる方法とチャンスを見つける方法……土井尚人

■講演録（抄）

【パネルディスカッション】
マネジメントとは何か――過去，現在，そして未来
……モデレータ：土井尚人，パネリスト：上田惇生，小林薫，
藤島秀記，坂本和一，佐藤等

ドラッカーの理念の実践……酒巻久
韓国ピーター・ドラッカー・ソサエティ（PDS）の活動……チャン・ヨン・チョル
ドラッカー先生の教え……伊藤雅俊
理想企業を求めて……エリザベス・ハース・イーダスハイム

■活動報告等

第1回「ドラッカーと私」最終審査結果
【優秀賞】ドラッカーと私――私のなかのドラッカー……時津薫
The Drucker Society Global Symposium出張報告……上野周雄，八木澤智正
支部・研究会・会員の活動

Vol. 2　2008年

■巻頭

【代表インタビュー】21世紀文明学への視座――新たなドラッカー研究に向けて……上田惇生

■研究論文

GMとドラッカー――スローンはなぜ『企業とは何か』（1946年）を無視したのか．その結果は
……坂本和一
「マネジメント・スコアカード」体系化の試み……藤島秀記
ドラッカーとレビット――レビットのドラッカー讃……三浦一郎
マーケティングの観点から考察するドラッカー発想の一側面……大木英男
実学としての社会生態学に関す一考察――社会を見るための原理と方法……佐藤等
知識と知識社会に関する一考察……小沢道紀
情報化と労働……谷崎敏昭
ドラッカーにおける古典派経済学の世界――『イノベーションと企業家精神』をめぐって
……瀬戸篤
初期ドラッカー思想の理論的射程……宮内拓智
プロシア軍に何が起こったか……井坂康志
複雑性のマネジメント――ピーター・ドラッカーおよびニクラス・ルーマンの教訓
……ヴィンフリード・W・ヴェーバー
ドラッカー対ドラッカー……正慶孝

■研究ノート等

【研究ノート】“哲学する”姿勢――ドラッカーと松下幸之助に学ぶということ……渡邊祐介
【研究ノート】ドラッカー思想と中小企業経営……田舞徳太郎
【研究ノート】社会福祉領域におけるドラッカー理論適用の可能性――福祉の人材確保問題
を題材として……星野晴彦
【研究ノート】変革をマネジメントする仕組み……丸山有彦
ピーター・ドラッカー――明日の思想家，昨日の思想家……ヘルマン・サイモン
【書評】「時流とは異質のキルケゴール」……島田恒
【書評】『断絶の時代』から学ぶこと……根岸正名

■実践レポート
事業家の本分……東英弥
現場で生かすドラッカー……土井尚人
ドラッカーとODC……大島岳
未来への予見――人を中心とした変化を始動する……林衛
ドラッカー思想を実践する――個人と組織の創造的革新法……宗初末
起業家，若手リーダーこそドラッカーを――今こそ求められる正統なマネジメントの実践者……藤田勝利
ドラッカー・スクール　Drucker School of Management……八木澤智正
卓越したパートナーシップに向けて……アイラ・ジャクソン
【特別レポート】ファンドとは何か――国富ファンドを例として……小森正彦

■講演録
なぜ日本画に心惹かれたか……ドリス・ドラッカー
【パネルディスカッション】21世紀，あるべき実業の思想
……モデレータ：佐藤等，パネリスト：上田惇生，大島岳，瀬戸篤，谷島宣之，大塚三紀子
公的機関で実践する人間中心のマネジメント――韓国NPCを事例として……ユ・ピョンジュン
ドラッカーの洞察眼――先天か，後天か……李在奎
ドラッカー先生と中小企業コンサルティング……國貞克則
大学新時代の作法……高木直二
賢慮型リーダーシップと知の方法論……野中郁次郎
革新こそ新たな伝統を生む……小仲正久
ジャン・モネとドラッカー――同時代に生きた先導者の軌跡……近藤健彦

■エッセイ
トヨタを変えたひと言――ドラッカーの指摘……桐山勝
P. F. ドラッカーと私……斉藤勝義
非晶質系の世界とドラッカー――観測対象及び方法論について……脇秀徳
私たちの整体師・ドラッカー――体幹のゆがみを戻してくれる者……花岡俊吾
時空を超えて語りかけるもの……ブルース・ローゼンステイン
ドラッカー教授がユーモアとともに教えてくれた「責任」の考え方……ウィリアム・A・コーエン

■活動報告
第2回「ドラッカーと私」最終審査結果
【優秀賞】
ドラッカーと私――ドラッカーは，意識を変え，行動を変え，人生を変える……長島基
第2回ドラッカー・ソサエティ・グローバル・シンポジウム報告……上野周雄，八木澤智正
【ドラッカー・インスティテュートの活動紹介】
ドラッカー・ソサエティ・グローバル・ネットワーク――アイデアを行動に転換するために……リック・ワルツマン
会計報告等
支部・研究会の活動

Vol. 3　2009年
■巻頭
回想のピーター・ドラッカー……野田一夫
Drucker's Foresight……Doris Drucker
【インタビュー】文化と文明の懸け橋としてのマネジメント――次なる百年のためのフレームワーク……上田惇生
【インタビュー】実践知――時代を挑発してやまぬ方法論……野中郁次郎

■研究論文・研究ノート
P. F. ドラッカー「企業永続の理論」の警鐘……坂本和一
企業の組織的活動における「知的付加価値の生産性向上」について――東洋思想をもとにした新たな可能性の探査と実現方法……山縣俊夫
経営戦略における統合（Synthesis）の探求――何が分析的手法には不可能であるか……工藤秀雄
「未知なるものの体系化」という方法論に関する一考察――未刊の書の下絵として……佐藤等
ドラッカーと新産業創出……瀬戸篤
革新概念の理論的系譜と「伝統」の多相性……宮内拓智
P. F. ドラッカーにおける文明と技術――メディア論的接近……井坂康志
ドラッカーとフランクルは相乗効果を発揮する……安井猛
ドラッカーの周辺……三浦一郎
日本におけるP. F. ドラッカー研究60年の軌跡……白珍尚
【研究ノート】グローバリゼーションとマネジメントの役割――ドラッカー・マネジメント理論と企業統治の視点からの考察……佐々木英明
【研究ノート】科学者のためのドラッカー……脇秀徳
【研究ノート】ドラッカーの世界に見るTOC（制約条件の理論）……桂利治
【研究ノート】青年海外協力隊の活動に関する検討――ドラッカーマネジメント理論を踏まえて……星野晴彦
【研究ノート】ドラッカー思想研究の方法論……疋田秀裕
【研究ノート】ドラッカーとカール・ポランニー――「経済人」仮定，制度，グローバリゼーションについて……石川正宏

■実践レポート
ドラッカーから得た学びと実践……酒巻久
小さな企業における放牧型経営……加藤聖隆
Drucker Taught Me How to Focus……Minglo Shao
ドラッカー的視点によるIT組織変革の道――7つの指針……林衛
今でも問いかけてくるドラッカー博士……田舞徳太郎
自社における新分野進出手法と「イノベーションと企業家精神」の企業家戦略との考察……東出憲明
未来にヒントをくれたドラッカー……菅野広治
支部活動HS三河「フィードバック分析」研究会の学習成果――「自らの貢献は何か」……鈴木幸治
ドラッカーに学ぶ子どもの教育……向井弘美
私のなかの夢と志……時津薫

あの夏，人生を変えた1冊との出会い……友渕将樹
ドラッカー教授が学生に語ったこと——クレアモントの教壇から……八木澤智正
ドラッカー教授へ——経営の父からの学びは，仕事と人生をどう変えたのか……藤田勝利
親愛なるドラッカー博士……杉下智歩子

■評論

50年前の小さな発見……藤島秀記
ドラッカーはなぜ，かくも日本人に人気があるのか——「ドラッカーの説得力考察」試論……大木英男
私のドラッカー博士の思い出……斉藤勝義
P. F. ドラッカーの知的後継者は誰か？……李在奎
「ドラッカースタイル」について——巨大なヒューマニストの知……岸野孝彦
ドラッカーの中道……丸山有彦
ドラッカーと二宮尊徳——二人の社会生態学者から学ぶ……山縣基与志
企業存続のためになすべきこと……伊藤末高
自ら未来を創り出すために「何を為すべきか」……深谷一枝
The Life, Work and Legacy of Peter F. Drucker……Joseph A. Maciariello
Drucker on Leadership……Jean Lipman-Blumen
What Peter F. Drucker Continues to Give Us……Elizabeth Haas Edersheim

■講演録

非営利組織の運営——日本の現状とミスマッチ……堀田力
ピーター・ドラッカー経営理論と山崎製パン……飯島延浩
使命とともに歩む経営……国永秀男
ファルスタッフの教え……小島明
2つのグローバリゼーションの光と影……藤島秀記

■エッセイ——百周年特集・私の中のドラッカー

ドラッカーならどう考えるか……小林薫
私の「ドラッカー先生の一冊」……猪狩誠也
私の中のドラッカー……宗初末
声が聞こえる……長島基
永遠に“KNOW WHAT”を教えてくれる人……田海威彦
私のメンター，ドラッカー……高塚伸志
目的意識のない組織から目的意識のある組織への変化……舘野聡
地域活性のためのソーシャルキャピタルとしてのドラッカー思想……川島眞一
習慣的な能力を身に付ける……槇殿肇
時間の使われ方の性質別時間マネジメント手法の着想……宮脇博嗣
強みの上に築く……大塚三紀子
ドラッカーの教えただ今実践中……山谷恵美子
ドラッカーの7つの経験を模倣する……花岡俊吾
読書会と素晴らしき仲間たち……佐藤正徳
「強みを活かす」ということ……瀧野雅一

ブログ更新による継続学習——意思決定に補助線を引く……松本知宏
『経営者の条件』と出会って……熱田二朗
真のリーダーとは？——彼が自らの生きざまを通じて伝えようとしたもの……田中純
いかにして強みを発見するか——情報処理力・共感力・戦略構築力……市川和臣
5年を経て得たドラッカーの一文への解釈……河野隆史
ドラッカー教授のエピソード……山下結加奈

■海外からの論考

What I’ve Learned from Peter Drucker: the Need to Reinvent Our Enterprises……Jack Bergstrand
Peter F. Drucker Taught a Discipline of Reading……Lee H. Igel
The Question: Drucker’s Tool for the Pursuit of Leadership Truths……Anthony Shapella
Tomorrow’s Tomorrow: Millennials and the Self-Knowledge Imperative……Joanna K. B. Balda
What I Learned from Peter Drucker……Bruce Rosenstein
A Lesson from Drucker: No One is Born to Leadership……William A. Cohen
What I’ve Learned from Peter Drucker……Rick Wartzman
The 100th Anniversary of Peter Drucker’s Birth……Ira A. Jackson
How I Remember Peter Drucker……Cornelis A.“Kees” de Kluyver
The POSE Strategy Framework……Vijay Sathe
What I Have Learned from Drucker: Ask the Right Questions That Can Change People’s Life……Henry To
Drucker’s Solutions for Functioning Government……Pyeong Jun Yu
Life Lessons from Peter Drucker: The Value of Humility, Curiosity and Humor……Melinda Moers Harriman

■活動報告

会計報告等
支部・研究会の活動

Vol. 4　2010年

■巻頭

【インタビュー】ドラッカー・スタディーズの未来……上田惇生

■論文——知識社会

P. F. ドラッカー——「マネジメントの発明」への道程……坂本和一
ジェイン・オースティンを読むドラッカー……三浦一郎
イノベーションの7つの機会と用途開発……岸本秀一
「定性的変化を評価するプロセス」に関する一考察——観察，認識，評価の厳密化の検討……佐藤等
知識労働の生産性に関する検討——ドラッカーの宿題……大木英男

ネクスト・ソサエティはトップマネジメントから何を期待するか？……安井猛
物質精神両面の豊かさと人類全体の幸福を目指した「知的付加価値の生産性向上」について
── 東洋的陰原理による文明の新たな進歩へ向けての試論……山縣俊夫

■研究ノート
【研究ノート】社会福祉サービスへの苦情対応におけるマネジメントの意義……星野晴彦
【研究ノート】ドラッカーと西田幾多郎……疋田秀裕

■関連論考
“合併の大波”が意味するもの……藤島秀記
ドラッカーの思想枠組み……トニー・H・ボナパルト
教師としてのドラッカー……ジョン・E・フラハティ

■講演録
ドラッカー先生の思い出……伊藤雅俊
知識労働者とその組織……柳井正

■追悼・南尚鎮氏

■活動報告
会計報告等
支部・研究会の活動
『文明とマネジメント』バックナンバー目次
『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針

『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針

Instructions for Authors for *Civilization and Management 2011 Ⅱ*

◇本誌は年1回（毎年11月）の発行を予定しております．編集にあたっては，内容に多様性を持たせるためにも，広く会員の方からの投稿を歓迎しております．

◇論稿の種類は研究論文に限ることなく，研究ノート，調査・実践レポート，評論・書評，エッセイなども取り上げたく考えておりますので，積極的な投稿を期待しております．

◇編集計画および査読過程との関係上，投稿を予定される場合，刊行の5カ月前（6月末日）を締切りに原稿を提出していただきます．予定される方は，5月末日までに学会事務局までメールで投稿の意思を表示し題目を届ける必要があります．

◇なお，ウェブ版の『文明とマネジメント』については年間常時論稿を受け付けております．

【投稿規定および編集方針】

※本規定および方針は，必要に応じて改訂することがあります．

(1) 投稿資格

◇本会の会員を対象とする．

◇ただし，会の活動に有益と認められる場合，編集委員会の判断により，会員以外の研究者に寄稿を要請する場合がある．

◇投稿原稿は未発表のものに限る．

◇投稿者の掲載名称は実名とする．

(2) 論考の種別・内容

①論文

ドラッカーの知的業績に関する理論的研究ないしその実務面への応用に関する論文.

②ノート

論文に準ずるもの．例えば，研究テーマ，理論・手法についての着想の提示，研究結果の中間発表，学界・実務界の動向の紹介等.

③実践レポートその他

例えば，企業経営，マーケティング，戦略論等に関する調査レポート，日常業務から得た実証データの紹介，その他上記に関し特に注目すべき実践事例等についてのレポート等.

④批評・書評

ドラッカー著作，あるいはその関連書籍あるいは論文に関する評論，書評

(3) 原稿作成上の注意

①論文

◇A5判横組，並製，カンマ・ピリオド（. , ）使用，数字・アルファベット等は半角，字数1万5000字程度（計表・グラフ類および数式を含む）．本文10.5ポイント，

図表，注，文献表記9ポイント．
◇タイトルは和英文併記とし，本文冒頭に50ワード程度の英文サマリーを添付．
◇引用部分，注については，原則として文末脚注形式とする．
◇文末に，略歴を添付．形式は問わないが，概ね「現職」「最終学歴」「職歴」「関心領域」「研究あるいは実務上の業績」等具体的な事実を掲載．

②ノート，調査レポートその他
字数7000字程度．執筆方法は上記論文に準ずる．タイトルは和文英文併記とし，略歴は論文に準ずる．

③その他（評論，書評，エッセイ等）：字数4000字程度．タイトルは和文英文併記とし，略歴は論文に準ずる．

④選考方法
論文，研究ノートについて，投稿原稿は，執筆者名等を匿名として，まず委員長が予備審査を行い，予備審査を通過したものについて，レフェリー審査（編集委員または編集委員以外の会員から選定された2名程度）を経て掲載の適否を決定する．投稿された論稿の種別は，編集委員会の判断で変更を促す場合がある．

⑤氏名・住所・略歴等
氏名（ふりがな），年齢，住所，職業（所属会社・機関・大学学部名，役職名等），電話番号，Fax番号，Eメールアドレス，論稿の種別を本文から独立の表紙に明記．なお，これらは本文中に含めない．

⑥送付方法，送付先，問い合わせ先
原稿ファイル（WORD等一般的なソフト）をEメールに添付し，下記または，編集委員会に送付するものとする．

(4) 専門と実務を架橋しうる質の確保・充実

本誌の執筆者・読者は，研究者，学生，経営者，コンサルタント，ジャーナリスト等，多様な領域における実践の場で活躍している．また，近年の研究傾向を見るならば，若手・中堅世代の会員の増加も期待される．このような会員の特性を踏まえ，各領域，各世代の読者の知的欲求に応えつつ，同時に専門誌としての質の充実を図る観点から編集活動を行う．

(5) 論稿の対象分野

P. F. ドラッカーの知的業績全般を対象とし，その分野での理論と実践の架け橋を指向する．
「ドラッカーによる知的体系に関する理論面での研究」と「その実践面への応用ないし手法の研究」を編集の主軸とする．いずれも，実務家の会員に配慮し，実務の遂行にあたり，有用な指針を提供するものとなるべく指向する．ウェブ事業との相互補完を図るとともに，会員との情報共有の手段としても有効活用していく．

ドラッカー学会編集委員会

Civilization and Management 2011 I

2011年5月14日 発行
Date of Issue May 14, 2011

発行者 ドラッカー学会
Publisher Drucker Workshop

学会代表 上田惇生
President Atsuo Ueda

編集主幹 藤島秀記
Managing Editor Hideki Fujishima

責任編集者 井坂康志 大木英男
Chief Editors Yasushi Isaka Hideo Oki

編集委員
Members of Editorial Board

上田惇生 Atsuo Ueda
坂本和一 Kazuichi Sakamoto
三浦一郎 Ichiro Miura
瀬戸篤 Atsushi Seto
松岡幸次郎 Kojiro Matsuoka
白珍尚 Baik Jin Sang

本文DTP／表紙デザイン 稲岡淳一
Book and Cover Design Junichi Inaoka

〒141-0021
東京都品川区上大崎2-24-9 IKビル4Fダイヤモンド住宅㈱気付ドラッカー学会
Drucker Workshop c/o. Diamond Relocation Service System Co., Ltd.
4F, IK Building, 2-24-9, Kamiosaki, Shinagawa-ku, Tokyo 141-0021, Japan
URL: http://drucker-ws.org/
E-mail: dws-info@drucker-ws.jp

本書の全部または一部の複写・複製・転訳載および磁気または光記録媒体への入力等を禁ずる.

Copyright © 2011 by the Drucker Workshop. All rights reserved.

Printed in Japan. Except as permitted under the Japan Copyright Act, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the Drucker Workshop.

印刷／製本 ㈱宮崎印刷

非売品

イノベーションとは，つながりのない部分的にしか役に立たないものを，
大きな力をもつ統合されたシステムとして結びつけるための環である．

イノベーションとは発明そのもののことではない．それは技術ではなく
経済と社会のコンセプトである．

イノベーションとは，人的資源や物的資源に対し，より大きな富を生み出す
新しい能力をもたらすことである．

イノベーションとは，いまだかつて誰も行ったことのないことを行うことで
ある．誰も知らないことをすることである．

イノベーションとは，科学や技術そのものではなく価値である．組織の中ではなく，
組織の外にもたらす変化である．

イノベーションとは意識的かつ組織的に変化を探すことである．それらの
変化が提供する経済的，社会的イノベーションの機会を体系的に分析する
ことである．